

# Fra operativ til strategisk internasjonalisering

En studie av store norske selskapers utflytting  
av divisjonshovedkontorer

Gabriel R.G. Benito  
Sverre A. Christensen  
Randi Lunnan  
Sverre Tomassen

Utredning innen området " Globalisering – hovedkontor og  
verdiskapning" utført for Nærings- og handelsdepartementet

Forskningsrapport 2/2008

Handelshøyskolen BI  
Institutt for strategi og logistikk

Gabriel R.G. Benito, Sverre A. Christensen, Randi Lunnan, Sverre Tomassen

*Fra operativ til strategisk internasjonalisering: En studie av store norske selskapers utflytting av divisjonshovedkontorer*

© Forfatterne  
2008

Forskningsrapport 2/2008  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
0442 Oslo  
Telefon: 06600  
[www.bi.no](http://www.bi.no)

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles fra våre hjemmesider [www.bi.no](http://www.bi.no), under  
Forskning/Forskningspublikasjoner

## **Forord**

Dette prosjektet er gjennomført på oppdrag av Nærings- og handelsdepartementet. Vi takker departementet for godt samarbeid gjennom hele prosjektet. Vi fikk meget god hjelp av Joakim Hannisdahl i forbindelse med datainnsamlingen. Tore Abrahamsen leste grundig korrektur, og Torill Eide var behjelpelig med formattering og layout. En stor takk til alle!

Oslo, mai 2008

Gabriel R.G. Benito, prosjektleder  
Sverre A. Christensen  
Randi Lunnan  
Sverre Tomassen

## **Sammendrag**

Denne forskningsrapporten presenterer funnene fra en undersøkelse av utflytting av hovedkontorer for divisjoner og forretningsområder for selskaper som er børsnotert i Norge. Mens den tradisjonelle internasjonaliseringen – knyttet til salg og produksjon i utlandet – er godt beskrevet og velforklart i litteraturen gjennom et etter hvert betydelig antall teoretiske og empiriske studier av selskapers grenseoverskridende aktiviteter, finnes det få studier av selskapers utflytting av strategiske enheter og funksjoner, så som deres hovedkontorer. Vi utvikler en forskningsmodell der tilbøyeligheten til å flytte divisjonshovedkontorer blir forklart gjennom selskapsfaktorer, eierskapsfaktorer, og bransjefaktorer. Den empiriske delen av undersøkelsen bygger på to casestudier så vel som et paneldatasett over 30 av de største børsnoterte selskapene i Norge gjennom perioden 2000-2006. Hovedkonklusjonene i studien er at både i absolutt og relativ betydning blir hovedkontorfunksjoner for norske selskaper i utlandet betydelig viktigere i løpet av disse årene, og eierskapsaktorene er samlet sett de som best predikerer hvorvidt utflytting skjer eller ikke. Statlig og konsentrert eierskap motvirker utflytting, men mot forventning finner vi at utenlandsk eierskap ikke fører til økt utflyttingstilbøyelighet.

## **Synopsis**

This research report examines the relocation of division and business area headquarters by companies originating in Norway, a small country on the northern periphery of Europe. Whereas the relocation of sales and production activities – i.e. operative internationalization – has been extensively studied for more than four decades, there is scarcely any research on the decision to move headquarters out of the home-country. We propose that division headquarter relocation is influenced by three main sets of factors: (i) company factors, such as companies' overall internationalization whereby the significance of activities abroad may overtake that of domestic ones; (ii) ownership factors, i.e. various types of ownership (e.g. private versus state; foreign versus national) and ownership structure (e.g. dispersed versus concentrated); and (iii) industry and location factors, which may influence the attractiveness of the home-country relative to other potential locations. The empirical base of the report comprises two case studies as well as a balanced panel consisting of the 30 largest publicly listed companies in Norway over the years 2000 to 2006. A major finding is the substantial increase in the number of division headquarters located outside Norway, which is principally explained by ownership factors such as state and concentrated ownership. However, foreign ownership does not lead to higher relocation propensity.

## **Innholdsfortegnelse**

1. Innledning .....	5
1.1. Bakgrunn og formål med utredningsprosjektet .....	6
1.2. Kort om selskapers internasjonalisering .....	7
1.3. Hvorfor flyttes hovedkontorer ut? .....	9
1.4. Oversikt over prosjektet .....	10
2. Organisering av multinasjonale selskaper .....	12
3. Tidligere studier av hovedkontormobilitet .....	20
4. Begrepsrammeverk for studien .....	23
4.1. Selskapsfaktorer .....	23
4.2. Eierskapsfaktorer .....	24
4.3. Bransjefaktorer .....	25
5. Metode og data .....	26
5.1 Empirisk opplegg .....	26
5.2. Kvantitativ undersøkelse: Utvalg og datainnsamling .....	26
5.3 Selskapene i databasen .....	27
5.4. Operasjonalisering av variabler .....	28
5.5 Kvalitative undersøkelser og casestudier .....	31
6. Empiriske funn I: To case studier .....	33
6.1. ABB Norges konsernansvar innen olje .....	33
6.1.1. Multinasjonale selskaper og ABB-gruppens utvikling .....	33
6.1.2. ABB Norges historiske bakgrunn .....	35
6.1.3. Hvorfor ABB Norge? .....	37
6.1.4. Oppsummering .....	39
6.2. Norsk Hydros lokalisering av hovedkontorer i utlandet .....	39
6.2.1. Hydros gjødseloppkjøp, og organisering .....	42
7. Empiriske funn II:	
Paneldata fra store norske selskaper, 2000-2006 .....	46
7.1. Selskapenes utvikling over tid .....	46
7.2 Modellestimeringer .....	49
8. Drøfting av funn .....	54
9. Implikasjoner og konklusjoner .....	58
Litteraturliste .....	63
Vedlegg	

# 1. Innledning

Denne rapporten presenterer hovedfunnene fra et utredningsprosjekt som ble utført høsten 2007 og vinteren 2008, på oppdrag av Nærings- og handelsdepartementet. Prosjektet har sett på hvilke faktorer som påvirker lokaliseringen av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner i norsk næringsliv. Et siktemål med prosjektet har vært å skaffe bedre kunnskap om betydningen av lokalisering av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner for norsk verdiskaping.

## 1.1. Bakgrunn og formål med utredningsprosjektet<sup>1</sup>

Nærings- og handelsdepartementet holdt 16. mai 2007 et fagseminar om globalisering. Som bakgrunnsmateriale for seminaret hadde departementet fått utarbeidet tre utredninger om teamet “globalisering og norsk næringsutvikling”. De tre rapportene SNF (2006) “*De gode hjelperne*”, SNF (2007) “*Globetrotterne*” og Econ/Menon (2007) “*Alderdøm og spesialisering*” ble presentert, og ble etterfulgt av en debatt over temaene og problemstillingene fra rapportene. Den utredningen som her legges frem, er utarbeidet ut fra departementets ønske om å videreføre forskningen og det faglige ordskiftet rundt temaet globalisering og næringsutvikling.

Hovedkontor er et begrep som gir positive assosiasjoner om høy verdiskaping, høy kompetanse, forskning og utvikling, kontroll med selskapenes utvikling, god lederopplæring, bestillerfunksjon for underleverandører, m.m. I regjeringens Eierskapsmelding (St.meld. nr. 13, 2006-2007) heter det blant annet:

*“Nasjonal forankring av hovedkontorfunksjoner i store selskaper er av betydning for verdiskapingen. Dette er derfor et viktig politisk spørsmål både i Norge og i mange andre land. Norsk hovedkontor i selskaper av strategisk betydning bidrar også til å sikre og utvikle spesialisert industriell og finansiell kompetanse og generell lederkompetanse.”*

Og i den nylig publiserte statusrapporten om Soria Moria – to år etter, heter det:

*“Regjeringen har foreslått at staten erverver 30 prosent av aksjene i Aker Holding AS, et selskap som har som eneste formål å eie aksjer i*

---

<sup>1</sup> Dette kapitlet bygger i stor utstrekning på “Konkurransesgrunnlag: Utredning om globalisering – hovedkontor og verdiskaping” utarbeidet av Nærings- og handelsdepartementet (sak 200074119), 5. november, 2007.

*Aker Kværner ASA. Det vil sikre et langsiktig industrielt eierskap i et sentralt leverandørselskap i norsk energisektor og videreføre hovedkontorfunksjoner i Norge.”*

På bakgrunn av departementets ønske om å utvikle det faglige grunnlaget for eierskaps- og næringspolitikken i Norge ved å se hovedkontorproblematikken i sammenheng med de internasjonale globaliseringstrendene, norsk næringsstruktur og norsk verdiskaping, har departementet bedt om utredningsprosjekt(er) som:

- a) frembringer relevant internasjonal litteratur på området,
- b) frembringer relevante case-, spørreskjema-, og/eller registerbaserte data om situasjonen i Norge,
- c) analyserer samfunnsøkonomiske forhold av relevans for problemstillingene, og
- d) utleder anbefalinger for regjeringens næringspolitikk, herunder eierskapspolitikken på området.

Hovedproblemstillingene som departementet ønsker å få analysert er:

- i) den samfunnsøkonomiske betydningen av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner;
- ii) forklaringsmodeller for lokalisering av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner.

Prosjektet spenner således over flere problemfelt, noe som krever at analysene baseres på ulike faglige tilnærminger og perspektiver. For eksempel vil de ovenstående punktene (c) og (i) rimeligvis først og fremst trekke på samfunnsøkonomisk kompetanse, mens punkt (ii) hovedsakelig trekker på kompetanse innen internasjonal strategi/forretningsvirksomhet. Punktene (a), (b), og (d) er i utgangspunktet kompetansemessig “nøytrale”.

Det faglige perspektivet som ligger til grunn for analysen i den foreliggende rapporten er basert på internasjonal strategi/forretningsvirksomhet.

## **1.2. Kort om selskapers internasjonalisering**

Selskapers internasjonalisering har tradisjonelt vært av en operativ karakter, d.v.s. at selskapene har (i) innført råvarer, teknologi og halvfabrikata som de så har brukt i sine aktiviteter hjemme, (ii) solgt sine varer og tjenester i utlandet, og (iii) flyttet ut hele eller deler av produksjonen til utlandet. Den tradisjonelle internasjonaliseringen er både godt beskrevet og velforklart i litteraturen gjennom et etter hvert betydelig antall teoretiske og empiriske studier av selskapers grenseoverskridende aktiviteter.

Vi vet at mange norske selskaper er internasjonalisert i en betydelig grad, at dette gjelder særlig de større selskapene i landet, og at deres internasjonalisering er tiltakende<sup>2</sup>. En nylig publisert studie av de 100 største norske private selskapene viser til at mens kun rundt halvparten (54 prosent) av disse selskapene solgte i utlandet i 1990, var andelen økt til nesten 4 av 5 (76 prosent) i 2000<sup>3</sup>. Andelen som hadde etablert datterselskaper i utlandet hadde vokst enda mer i perioden: fra 34 prosent til 75 prosent. Det er også verdt å merke seg at mens selskapene i snitt hadde syv utenlandske datterselskaper i 1990, var tallet økt til i snitt 15 i 2000; altså mer enn doblet i løpet av kun 10 år.

I den senere tid har imidlertid selskapers internasjonalisering også omfattet aktiviteter som gjerne blir tillagt en mer strategisk karakter. Det har for eksempel dreid seg om forsknings- og utviklingsaktiviteter, som typisk har blitt utført ved hovedkontorene. I noen tilfeller er endog hovedkontorer i sin helhet blitt flyttet ut<sup>4</sup>. En studie publisert i 2002 antyder at en slik utvikling kan observeres også for norske selskaper<sup>5</sup> – særlig i løpet av de siste 10-15 årene – men fordi tallmaterialet er meget begrenset, er det vanskelig å si noe sikkert om omfanget av og motivene bak utflytting av hovedkontor og/eller hovedkontorfunksjoner blant selskaper i Norge.

Utflytting av konsernhovedkontorer synes å skje forholdsvis sjeldent, og da hovedsaklig i forbindelse med utenlandske overtakelser eller sammenlåinger. Hovedkontorer for divisjoner eller forretningsområder synes derimot å forekomme med en viss hyppighet, men hvor ofte og hvorfor vet man lite om. Studien til Benito *et al.* undersøkte internasjonaliseringsmønstrene til de ti største private selskapene i henholdsvis Danmark, Finland og Norge gjennom perioden 1990-2000. Studien avdekket at kun ett norsk selskap hadde flyttet ut sitt konsernhovedkontor i løpet av perioden (hovedkontoret ble senere flyttet tilbake til Norge, etter at selskapet ble kjøpt opp av et annet norsk selskap). I løpet av 10-årsperioden hadde imidlertid

---

<sup>2</sup> Benito, G.R.G. (1998). Utviklingen av norske direkte utenlandske investeringer. I H. Glimstedt & E. Lange (red.). *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Bergen: Fagbokforlaget.

<sup>3</sup> Grøgaard, B. & Benito, G.R.G. (2007). The internationalization patterns of Norwegian firms: Does industry matter? I G.R.G. Benito & R. Narula (eds.), *Multinationals on the Periphery*, London: Palgrave.

<sup>4</sup> Birkinshaw, J. Braunerhjelm, P., Holm, U. & Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27: 681-700.

<sup>5</sup> Benito, G.R.G., Larimo, J., Narula, R. & Pedersen, T. (2002). Multinational enterprises from small economies: Internationalization patterns of large companies from Denmark, Finland and Norway. *International Studies of Management and Organization*, 32: 57-78.



antallet divisjonshovedkontorer i utlandet økt fra ett i 1990 til hele 27 ti år senere. Her skilte de norske selskapene seg kraftig fra de danske og finske som knapt hadde gjennomført tilsvarende utflyttinger: de ti største finske og danske selskapene hadde i 2000 kun flyttet ut henholdsvis ett og fire divisjonshovedkontorer.

Det er viktig å merke seg studiens begrensninger. Den omhandlet kun et lite antall meget store selskaper. Den undersøkte ikke motivene bak utflyttingene og drøftet i liten grad mulige forklaringer på hvorfor slike utflyttinger skjer. Den berørte heller ikke hvilke konsekvenser utflyttinger av hovedkontorer og hovedkontorfunksjoner kan ha for selskapene, deres ansatte og for samfunnet.

### **1.3. Hvorfor flyttes hovedkontorer ut?**

Litteraturen peker på flere mulige årsaker til hovedkontorutflyttinger. Noen ser dette som en følge av selskapers internasjonalisering, der utflytting av hovedkontor representerer en avansert fase i deres internasjonaliseringsprosess<sup>6</sup>. Selskapene blir simpelthen mer avhengige av og mer preget av aktiviteter utenfor hjemlandet, og det er da også hensiktsmessig at hovedkontorer og hovedkontorfunksjoner blir lokalisert i utlandet. Dette resonnementet kan kalles “internasjonaliseringshypotesen”.

Andre peker på at utflyttinger ofte skjer gjennom oppkjøp og sammenlåinger. I enkelte tilfeller innebærer det at selskaper har anskaffet seg enheter (i utlandet), og at disse i etterkant av overtakelsen beholder sine hovedkontorfunksjoner<sup>7</sup>. I andre tilfeller kan det motsatte skje, for eksempel når et utenlandsk oppkjøp medfører at aktivitetene i Norge får et redusert omfang, og eventuelt blir lokalisert annetsteds. Dette resonnementet kan kalles “eierskapshypotesen”.

En tredje forklaring betrakter relokaliseringer som et resultat av endringer i lokaliseringsfortrinn mellom ulike land og/eller regioner. Lokaliseringsfortrinn kan være naturgitte eller skapt over tid gjennom investeringer, og de kan påvirkes gjennom politiske beslutninger vedrørende for eksempel støtteordninger og subsidier, etableringsregler, konsesjoner, og ikke minst skatteregler<sup>8</sup>. Kommersielle selskaper utfører en rekke aktiviteter/funksjoner

---

<sup>6</sup> Forsgren, M., Holm, U. & Johanson, J. (1995). Division headquarters go abroad – A step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32: 475-491.

<sup>7</sup> Birkinshaw, *et al.* (2007), *op.cit.*

<sup>8</sup> Dunning, J.H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29: 45-66; Bernauer, T. &

for å levere varer og tjenester som dekker et behov i markedet på en regningsvarende måte – hvordan disse aktivitetene henger sammen kalles deres verdikonfigurasjon, og blir ofte fremstilt som en verdikjede. For å skaffe verdi må selskapene tilpasse seg slik at aktivitetene utføres på best mulig måter og på de mest hensiktsmessige stedene. I den utstrekning den relative attraktiviteten av en gitt lokalisering vis-à-vis andre potensielle lokaliseringer endrer seg for en eller et sett av aktiviteter, vil relokaliseringer forventes for aktivitetene<sup>9</sup>. Det blir riktignok ofte antatt at hovedkontoraktiviteter er spesielt godt forankret i selskapenes hjemland, og at disse derfor er vanskelig å flytte på, men den pågående globaliseringen kan ha svekket denne forankringen. Dette resonnementet kan kalles “attraksjonshypotesen”.

#### **1.4. Oversikt over prosjektet**

Prosjektet har en teoretisk del som tar sikte på gjennomgå relevant litteratur på området, og en empirisk del. I den empiriske delen av prosjektet ønsker vi både å fremskaffe informasjon om omfanget av hovedkontorutflytting og å undersøke hvilke faktorer som kan forklare hvorfor utflytting skjer eller ikke skjer.

Prosjektet vil særlig søke å belyse om og eventuelt hvordan utenlandsk eierskap virker inn på beslutninger vedrørende lokalisering av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner. En interessant problemstilling er om utenlandsk eierskap generelt medfører en større sannsynlighet for utflytting: Stiger relokaliseringssannsynligheten med økende utenlandsk andel av aksjekapitalen i et selskap? Mange vil i utgangspunktet anta at det er tilfellet. Hvis man tenker seg at selskaper utelukkende legger selskapsstrategiske og kommersielle hensyn til grunn for sine beslutninger er svaret likevel langt fra opplagt. På samme måte som mange norske selskaper i økende utrekning finner det attraktivt å utføre ulike aktiviteter utenfor Norge, er det også mange utenlandske selskaper og/eller investorer som ønsker å drive forretninger i Norge. Spørsmålet må derfor besvares empirisk.

I debatten om nasjonalt og statlig eierskap har verdien av hovedkontorer vært knyttet til gjennomføringen av forsknings- og utviklingsaktiviteter, andre hovedkontorfunksjoner som kommunikasjon og investorrelasjoner, og ikke minst som strategiske beslutningsarenaer. Med utgangspunkt i teori og empiriske funn vil vi derfor formulere anbefalinger for næringspolitikk, herunder eierskapspolitikken på området.

---

Styrksy, V. (2004). Adjustment or choice? Corporate responses to international tax competition. *European Journal of International Relations*, 10: 61-94.

<sup>9</sup> Klier, T.H. (2006). Where the headquarters are: Location patterns of large public companies, 1990-2000. *Economic Development Quarterly*, 20: 117-128.

Et sentralt element i den empiriske delen av prosjektet har vært å gi forholdsvis inngående beskrivelser av to case: (1) ABB Norges sentrale konsernrolle innen oljevirksomhet i årene 1987 til 1998, og (2) Norsk Hydros lokalisering av divisjonshovedkontorer i utlandet på 1980- og 1990-tallet.

Som et ledd i prosjektet, har vi også samlet inn data om et utvalg store norske selskaper. Vi har foretatt en grundig kartlegging av de 30 største selskapene notert på Oslo Børs, der vi har sett på lokalisering av deres divisjonshovedkontorer i perioden 2000 til 2006. Følgende forhold har blitt særlig vektlagt ved sammensetningen av utvalget: (i) beslutningene og aktivitetene til de største selskapene er av særlig nasjonal interesse, økonomisk så vel som politisk; (ii) utenlandske investorer er aktive på Oslo Børs, og omfanget av og variasjoner i deres eierskap legger til rette for statistiske analyser av virkninger av utenlandsk eierskap; (iii) det finnes generelt mer og lettere tilgjengelig informasjon om børsnoterte selskaper enn andre typer selskaper.

## 2. Organisering av multinasjonale selskaper

I dette kapittelet vil vi først se på generelle organisasjonsprinsipper i multinasjonals selskaper (MNS) ut i fra et teoretisk ståsted, før vi ser mer på noen utviklingstrekk for hvordan disse prinsippene har blitt praktisert i Norge.

Vanlige organisasjonsprinsipper i internasjonal virksomhet er å samlokalisere aktiviteter etter (i) funksjon, (ii) produkt, (iii) marked, eller en kombinasjon av disse. Når hovedprinsippet er funksjon eller produkt, koordineres disse i hovedkontorenheter på tvers av landegrenser. Norsk Hydro Aluminium skiller for eksempel mellom metall og produkter, og bruker et produktprinsipp når de koordinerer alle sine internasjonale engasjementer under disse to hovedsegmentene. Når for eksempel all forskning og utvikling koordineres sentralt benyttes et funksjonsprinsipp, mens når alle aktivitetene innenfor en region underlegges en regional enhet benyttes et markedsprinsipp. Den store bilgiganten General Motors følger et regionalt prinsipp, med sterke regionale sentre som koordinerer all aktivitet i hovedregionene Nord-Amerika, Sør-Amerika, Asia og Oseania, Europa, Afrika og Midt-Østen.

De viktigste årsakene til sentral koordinering av funksjoner, produkter og markeder er arbitrasje, skala og samordningsgevinster<sup>10</sup>, og ulikheter som måtte finnes mellom de ulike datterselskapene (for eksempel knyttet til lokal smak og preferanser) nedtones til fordel for økonomiske fordeler ved standardisering med påfølgende samordning. Funksjoner som produksjon og logistikk er ofte lagt til lavkostmarkeder, mens forsknings- og utviklingsaktiviteter vanligvis har vært sentrale hovedkontoraktiviteter. Det har imidlertid blitt mer og mer vanlig å flytte ut også disse funksjonene for å kunne være nær sterke markeder, produksjonssentra eller klynger<sup>11</sup>.

Uansett om organisasjonsprinsippet som benyttes er primært funksjon, produkt eller marked, er hovedkontorets oppgave hovedsakelig å utøve en internasjonal konsernledelsesrolle, det vil si stake ut en retning for hele det multinasjonale selskapet. Dette kan implisere å gå inn og ut av ulike bransjer og markeder, støtte de ulike datterselskaper på best mulig måte, finne og

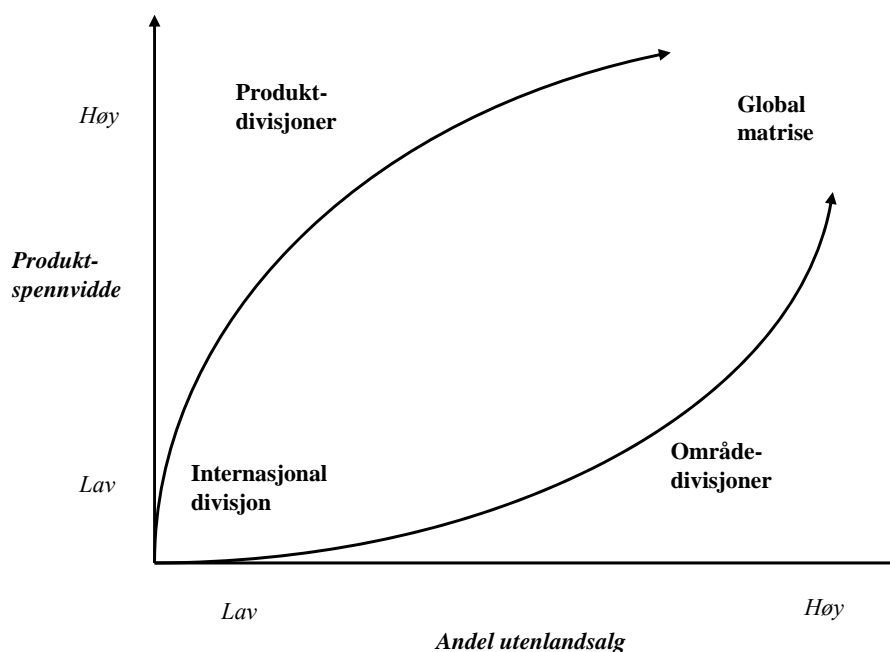
---

<sup>10</sup> Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>11</sup> Se for eksempel Zedtwitz, M., Gassmann, O. & Boutellier, R. (2004). Organizing global R&D: Challenges and dilemmas. *Journal of International Management*, 10: 21-49.

implementere synergier og samordningsfordeler, utøve økonomisk, kulturell og administrativ arbitrasje, og sørge for institusjonell forankring og støtte. Det er en viss forskjell på rollene til globale hovedkontor og divisjonshovedkontor (ansvarlige for et produktsegment)<sup>12</sup>. Begge vil være opptatt av kontroll og koordinering og strategiaktiviteter, men divisjonshovedkontoret vil ha fokus på bransjestrategi, mens hovedkontoret vil ha et mer overordnet strategisk fokus. På samme måte kan man si at et regionalt hovedkontor også vil ha en administrativ (kontroll og koordinering), samt strategisk rolle (øke verdiskaping), men at fokus vil være mer på særtrekk ved regionen heller enn det totale multinasjonale selskapet som sådan<sup>13</sup>. I vår studie fokuserer vi på divisjonshovedkontorer og lokaliseringen av disse.

Figur 2.1. Interne drivere bak multinasjonale selskapers organisatoriske evolusjon (kilde: Stopford & Wells, 1972).



<sup>12</sup> Birkinshaw *et al.* (2006), *op.cit.*

<sup>13</sup> Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29: 30-37.

Stopford og Wells' (1972)<sup>14</sup> strukturelle modell, som er skissert i Figur 2.1., viser at når selskaper internasjonaltiserer ved å bli mer divisjonaliserte, vil en global divisjonsmodell (der aktiviteter er basert på funksjon eller produkt) bli brukt, mens når selskapene øker sitt utenlandssalg i forhold til salg hjemme vil de velge en struktur basert på markeder. Når begge dimensjonene øker samtidig, velger bedriften en struktur der man forsøker å tilpasse lokale behov samtidig som man oppnår samordnings- og skala-fordeler mellom de ulike markedene i en matrisestruktur, der et datterselskap rapporterer både til en hovedkontorenhet som koordinerer produktet og en enhet som koordinerer markedet.

Det sveitsiske kjemikalisselskapet Ciba har for eksempel tre hovedsegment basert på ulike kjemiske produkter ("plastics", "coating" og "water treatment"), men i tillegg har de en regional struktur med regionale hovedkontorer som samordner nasjonale enheter. Hvert datterselskap må derfor rapportere til sitt produktsegment, men også til den regionale enheten. Dette er et system med "straight and dotted lines"<sup>15</sup>, som delvis baserer seg på direkte (formelle, "straight lines") rapporteringslinjer, men også på tett og delvis uformell koordinering ("dotted lines"), slik at strategien som legges fra konsern og divisjonshovedkontoret i Basel kan implementeres best mulig ut fra regionale særtrekk og lokale tilpasninger.

ABB er et annet selskap som har en utpreget matrisestruktur. I tillegg til produktsegmenter og regionale enheter har dette selskapet også hatt en funksjonsstruktur som skal koordinere "best practice" og drive sentral forskning og utvikling. Et datterselskap vil da ha tre rapporteringslinjer, som et selskap vi intervjuet i Shanghai våren 2005<sup>16</sup>. Dette datterselskapet produserte bildeler i et joint venture der et kinesisk statseid selskap var motparten. Selskapet rapporterte sin strategi og overordnet budsjett til divisjonshovedkontoret i Zurich, mens det samtidig var pålagt å kjøpe inn råvarer gjennom det regionale hovedkontoret som var lokalisert i Beijing, og delta i teknologiutviklingen som skjedde i det globale forskningssenteret i Helsingfors. En slik organisering kan være gunstig ved at skala- og samordningsfordeler oppnås gjennom å samordne all produksjon for produktet bildeler, samtidig som regionale innkjøp og alle kontrakter knyttet til disse håndteres av lokale spesialister i Beijing, mens datterselskapet kan få tilgang til den nyeste teknologien fra Helsingfors. I praksis er ofte matriseorganisering vanskelig på grunn av doble, eller i dette tilfelle tredoble rapporteringslinjer med ulike prioriteringer og suksesskriterier. Dette

---

<sup>14</sup> Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.

<sup>15</sup> Intervju Ciba regionale hovedkontor april 2008.

<sup>16</sup> Intervju ABB JV, Shanghai, 2005.

selskapet hadde for eksempel liten bruk for den avanserte teknologien som ble utviklet i Helsingfors, og betalte månedlige avdrag til dette forskningscenteret for teknologi de ikke brukte. På det tidspunktet var denne teknologien for avansert og dyr for kinesiske produsenter, og selskapet endte opp med å utvikle sin egen teknologi. De sentrale innkjøpene var heller ikke sett på som optimale, da de riktignok var kostnadseffektive, men passet bare dårlig inn i logistikken til dette selskapet. Dette eksempelet viser at det kan være motsetninger mellom sentral koordinering gjennom hovedkontorfunksjoner og lokal autonomi i det enkelte datterselskap.

Dynamikken mellom hensynet til sentral koordinering og kontroll på den ene siden og det lokale behovet for tilpasning er utviklet i en matrise av strategiforskerne Bartlett og Ghoshal<sup>17</sup>, der de ser på ulike typer internasjonale strategier og hvordan de passer inn under ulike internasjonale bransjekarakteristika (se Figur 2.2).

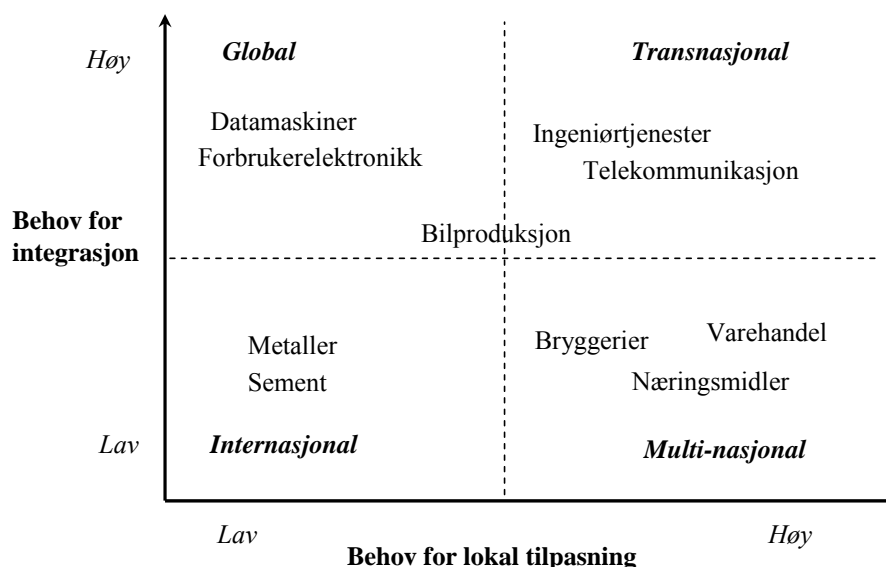
Når det samme produktet eller tjenesten kan selges på samme måte over hele verden, passer en global strategi med sterk samordning fra hovedkontoret. Dette gjelder noen forbrukervarer, som Coca Cola og McDonalds, og også elektronikkprodukter. I andre tilfeller er hvert marked veldig forskjellig, og innpakning, salgsfremstøt og produkt ingredienser er forskjellige i hvert marked. Dette kan gjelde produkter som vaskemidler, konsulenttjenester og produkter for personlig hygiene. I slike tilfeller får hovedkontoret en mer begrenset rolle, og flere aktiviteter og strategiske beslutninger tas i det enkelte marked. I noen markeder finnes både en sterk drivkraft for sentralisering, men samtidig et sterkt behov for lokal tilpasning. I slike tilfeller må selskaper utvikle en transnasjonal strategi der begge behov ivaretas. Det er i slike markeder vi oftest finner matrisestrukturen som ikke bare forsøker i ivareta samordning fra hovedkontoret, men også tilpasning til det regionale markedet. Telekom og farmasi er bransjer der man ofte finner transnasjonale strategier. Telenor har for eksempel i den nordiske regionen forsøkt å koordinere både infrastrukturen og markedsaktivitetene i de nordiske landene<sup>18</sup>. Mens infrastrukturen fremdeles er tett koordinert, har de nå overlatt mer av markedsaktivitetene til de separate nordiske enhetene. Hvordan balansen skal være mellom hva som skal sentraliseres i hovedkontoret og hva som skal gjøres autonomt av datterselskapene, er imidlertid ikke gitt, og vies mye oppmerksomhet i konsernet.

---

<sup>17</sup> Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management*. Boston: Irvin.  
Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>18</sup> Intervjuer Telenor, våren 2008.

Figur 2.2. Ulike typer internasjonale strategier (basert på Barlett & Ghoshal, 1989, 1992).



Tett knyttet til hvilken internasjonal strategi et selskap velger (jfr. Bartlett og Ghoshals strategier), følger hvilke roller som ivaretas av konsernet og hvilke som ivaretas av datterselskapene. Når de fleste aktivitetene koordineres og utvikles sentralt (av hovedkontoret), får datterselskapene ofte en implementeringsrolle<sup>19</sup>, mens når datterselskapene får større autonomi, kan disse få en mer strategisk rolle i selskapet.

Noen datterselskaper har også en “center of excellence” rolle<sup>20</sup> der de har et globalt ansvar for et produkt eller en teknologi, en organisasjonsrolle som spesielt finnes i transnasjonale selskaper. Datterelskaper kan også grupperes etter hvor mange aktiviteter de har selv, om de for eksempel bare utfører en

<sup>19</sup> Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11: 501-512; Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.

<sup>20</sup> Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40: 329-350.



aktivitet (for eksempel produksjon) eller kan operere som et selvstendig selskap som tilbyr en full verdikjede <sup>21</sup>.

Så langt har fokus vært på de formelle organisasjonsprinsippene i multinasjonale selskaper. Multinasjonale selskaper er imidlertid også kjennetegnet av mer uformelle strukturer. En slik form er den mer positive beskrivelsen av MNS som et dynamisk og kunnskapsrikt “heterarki”<sup>22</sup>, som fungerer når de enkelte datterselskapene er sosialt og kunnskapsmessig tett integrert med hovedkontoret og resten av selskapet. En annen beskrivelse er MNS som et “nettverk”<sup>23</sup>, der et datterselskap ikke bare får tildelt en rolle fra hovedkontoret, men selv opparbeider seg en status i selskapet i kraft av sine relasjoner til andre datterselskaper og sentrale aktører i den lokale konteksten datterselskapet er en del av. Et MNS som et nettverk som er tett forankret med lokale kunder, leverandører, konkurrenter eller institusjoner<sup>24</sup>, kan være med på å forklare hvorfor enheter i et MNS kan ha ulik lønnsomhet ut i fra hvilken verdi de klarer å opparbeide i disse relasjonene. Er disse verdifulle nok kan dette være en årsak til at selskapet velger å legge hovedkontorfunksjoner til denne lokasjonen, nettopp for å signalisere viktighet og utnytte disse koblingene enda bedre. Et eksempel på en slik situasjon kan være når det multinasjonale selskapet har måttet operere i et “negotiated environment”, hvor man forhandler med lokale myndigheter om betingelser for virksomheten<sup>25</sup>. En har da ofte måttet tilpasse seg vertslandets ønsker og krav, for å få markedsadgang, men samtidig har MNS også hatt sterke forhandlingskort, særlig knyttet til investeringer, teknologioverføring og arbeidsplasser. Forhandlingsspillet har typisk dreid seg om vertslandets ønske at datterselskapet skulle få en mer privilegert rolle innen MNS, gjennom konsernansvar og få drive eksport. Et viktig poeng i dette spillet er at datterselskapet ofte samarbeidet med vertsnasjonen mot sitt eget morsselskap. Forutsetningen for å gi FoU-kontrakter til utenlandske

---

<sup>21</sup> Benito, G. R. G., Grøgaard, B. & Narula, R. (2003). Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies*, 34: 443-456.

<sup>22</sup> Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC - a heterarchy? *Human Resource Management*, 25: 9-35.

<sup>23</sup> Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an integrated network. *Academy of Management Review*, 15: 603-625.

<sup>24</sup> Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs - a multilevel analysis. *Organization Studies*, 22: 1013-1034.

<sup>25</sup> Doz, Y.L. (1979). *Government Control and Multinational Strategic Management - Power Systems and Telecommunication Equipment*. London: Praeger. Se også Christensen, S.A. (2006). *Switching Relation: The Rise and Fall of the Norwegian Telecom Industry*. Dissertation Series 2/2006. Oslo: Handelshøyskolen BI.

selskaper kunne være at de fikk konsernansvar<sup>26</sup>. Den norske enheten til forsvarsselskapet Thales har konsernansvar for militær kommunikasjon og kryptering. Det skriver seg fra FoU-kontrakter med Televerket og Forsvaret tidlig på 1970-tallet<sup>27</sup>. Som regel ble den type konsernansvar til som en kombinasjon av forhandlinger og at man utnyttet lokaliseringsfortrinn.

I tråd med den avpolitisering som har fulgt i kjølvannet av globaliseringen, spiller denne type forhandlinger åpenbart mindre rolle. Vertslandene har mindre politisk rom for å stille krav til MNS. Det er imidlertid store variasjoner mellom både land og bransjer. For eksempel er oljeindustriens utenlandsinvesteringer fortsatt ledsaget av omfattende politiske forhandlinger. Likevel, myndigheters mulighet for å skape eller hjelpe datterselskaper til konsernansvar og hovedkontorfunksjoner har blitt mindre. Samtidig har reduksjonen av politikkenes betydning og handelshindringer skapt større muligheter for å få konsernansvar, fordi utviklingen åpner for mer integrerte strategier fra MNS, og dermed mer differensierte datterselskaper.

En viktig forklaring på etableringen av produserende datterselskaper var ønsket om å komme rundt tollmurer. Det innebar også at det var mindre rom for spesialiserte datterselskaper, hvilket innebar at de fleste datterselskapene kunne betegnes som “miniatyr replikaer”<sup>28</sup>; d.v.s. at de stort sett produserte det samme som morsselskapet, og med lokale tilpassninger som den viktigste forskjellen<sup>29</sup>. Under slike regimer var det mindre vanlig å sette ut

---

<sup>26</sup> Et uttrykk for dette kan være da lederen for Televerkets Forskningsinstitutt ønsket å gi utenlandske datterselskaper FoU-kontrakter “slik at man hjelper den i den interne konsernkonkurranse mellom søsterselskapene til å få allokert virksomhet i Norge med muligheter for eksport”. Televerkets Forskningsinstituts årsrapport 1970 (Christensen (2006), op.cit.).

<sup>27</sup> Intervju med Jest Braathen fra Thales i 23.08.02. Det følgende er hentet fra thales.no: “I Norge har Thales 185 ansatte i Oslo og Trondheim som representerer et av landets største utviklingsmiljøer. Thales Norway er en systemintegrator som også utvikler og industrialiserer egne produkter for militære og sivile kunder. Vi har 140 sivilingeniører/ingeniører som arbeider med sikre informasjons- og kommunikasjonsløsninger. Thales Norway er en viktig internasjonal aktør med over 32 land på kundelisten og er NATOs utvalgte leverandør av krypteringsløsninger for IP-nett.”. Christensen (2006), op.cit..

<sup>28</sup> Pearce, R. (1999). The evolution of technology in MNE: the role of creative subsidiaries. *International Business Review*, 8, 125-148, og D’Cruz, J.R. (1986). Strategic management of subsidiaries. I H. Etemad & L.S. Dulude (eds.), *Managing the Multinational Subsidiary*. London: Croom Helm.

<sup>29</sup> Slike lokale tilpassninger kunne danne utgangspunkt for kompetanseoppbygging og konsernansvar. Behovet for lokale tilpassninger er imidlertid mindre enn før, som følge av standardiserte teknologier og produkter. Christensen (2006), op.cit..

hovedkontorfunksjoner. De siste tiårene har tollmurene og handelshindringer blitt mindre. Dessuten er kravet til tilpasning til lokale forhold mindre, noe som gjør at MNS har kunnet satse mer på integrerte strategier, for å oppnå skalafordeler og for å utnytte lokaliseringsfortrinn i hver enkel vertsnasjon. Slike fortrinn kan dreie seg om billig og/eller god arbeidskraft, naturressurser, gunstig markedsbeliggenhet, eller særegne kunnskapsbaser, som igjen kan være knyttet til klynger.

På basis av slike fortrinn kan datterselskapene spesialisere seg, enten knyttet til produkt, funksjon eller marked. Jo mer differensierte MNS er, dess større muligheter vil det være for et datterselskap å oppnå konsernansvar. Sjansen for at man setter ut hovedkontorfunksjoner vil etter alt å dømme også være positivt korrelert med kompleksiteten til produktenes verdikjede. F.eks. vil MNS med multiteknologiske produkter kunne gi konsernansvar for ulike teknologier til ulike datterselskaper<sup>30</sup>. En viktig årsak er at hjemlandet til MNS sjeldent er på topp innen alle felter, det gjelder særlig MNS fra mindre land<sup>31</sup>. Datterselskap vil også lettere få konsernansvar innen felt der vertsnasjonen har komparative fortrinn. På samme måte kan datterselskapet forsøke å utnytte det multinasjonale selskapets teknologibase innenfor andre industrier i sitt hjemland, og slik sett få konsernansvar<sup>32</sup>. Det interessante ved denne siste formen for konsernansvar kan virke mindre truende for MNS fordi det ikke ligger innenfor kjernevirksomheten.

---

<sup>30</sup> Granstrand, O., Patel, P. & Pavitt, K. (1997). Multi-technology corporation: why they have 'distributed' rather than 'distinctive core' competencies. *California Management Review*, 19: 8-25; Santangelo, G.D. (1999). *Multi-Technology, Multinational Corporations in a New Socio-Economic Paradigm Based on Information and Communications technology (ICT): The European ICT Industry*. PhD Dissertation, University of Reading.

<sup>31</sup> Patel, P. & Pavitt, K. (2000). National systems of innovation under strain: The internationalisation of corporate R & D. I R. Barrell, G. Mason & M. O'Mahoney (eds.), *Productivity, Innovation and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press; Cantwell, J.A. & Kosmopoulou, E. (2002). What determines the internationalisation of corporate technology? I V. Havila, M. Forsgren & H. Hakansson (eds.). *Critical Perspectives on Internationalisation*, Amsterdam: Pergamon.

<sup>32</sup> Ibid.

### 3. Tidligere studier av hovedkontormobilitet

Som nevnt i kapittel 2, har det tradisjonelle synet på multinasjonale selskaper vært å beskrive dem som hierarkiske organisasjoner, riktignok med til dels betydelige aktiviteter utenfor hjemlandet, men at de likevel har hatt en klar og sterk forankring der. Det er først i løpet av de to siste tiårene at man har satt spørsmålsteget ved en slik beskrivelse av MNS. Utflytting av hovedkontoraktiviteter, delegering av konsernansvar til spesifikke enheter og datterselskaper i utlandet, og utvikling av avanserte datterselskapsroller der enkelte av disse tilordnes ansvar for aktiviteter og operasjoner utenfor landet, er således relativt nye fenomener.

Tidlig på 1990-tallet gjennomførte Forsgren, Holm og Johanson en undersøkelse av i alt 19 store svenske multinasjonale selskaper<sup>33</sup>. Hensikten med undersøkelsen var å studere internasjonaliseringsatferden til selskaper som allerede hadde nådd en fremskreden fase i deres internasjonalisering. Studien som antakelig er den første systematiske analyse av relokalisering av hovedkontorer og hovedkontorfunksjoner, rapporterte at 22 av de i alt 104 divisjonene i disse MNS, var flyttet ut eller etablert i andre steder enn i Sverige. Deres analyse indikerte at relokaliseringer først og fremst kunne forklares med to forhold: (i) selskapenes internasjonaliseringsgrad, overordnet sett, og (ii) divisjonenes internasjonaliseringsgrad. Mens en høy grad av internasjonalisering (målt som antall ansatte utenlands relativt til totalt antall ansatte i konsernet) motvirket at divisjonshovedkontorer ble plassert utenlands, virket divisjonenes internasjonalisering omvendt; høyere internasjonaliseringsgrad ledet til en større tilbøyelighet til å plassere divisjonshovedkontorer utenfor Sverige. Utflytting synes altså dels å henge sammen med selskapers internasjonalisering, rent operativt; d.v.s. på divisjonsnivå. Med utgangspunkt i et politisk (d.v.s. maktorientert) perspektiv på selskapsutvikling mente likevel forskerne at disse funnene også kunne ses som en refleksjon av konsernledelsens egeninteresse av å ha en ledelsesgruppe med tette og nære forbindelser, som de lettere kunne samordne og kontrollere. Geografisk spredning av ledelsesaktiviteter ville således være lite hensiktsmessig.

Benito, Larimo, Narula & Pedersen (2002) kartla internasjonaliseringsmønstrene til de 10 største selskapene i henholdsvis Danmark, Finland og Norge gjennom 1990-tallet<sup>34</sup>. Studien viste at kun ett norsk selskap hadde flyttet ut sitt konsernhovedkontor i løpet av perioden (hovedkontoret ble

---

<sup>33</sup> Forsgren *et al.* (1995), op.cit.

<sup>34</sup> Benito *et al.* (2002), op.cit.

senere flyttet tilbake til Norge, etter at selskapet ble kjøpt opp av et annet norsk selskap). I løpet av 10-årsperioden hadde imidlertid antallet divisjonshovedkontorer i utlandet økt fra ett i 1990 til hele 27 i 1999. Her skilte de norske selskapene seg betydelig fra de danske og finske som knapt hadde gjennomført tilsvarende utflyttinger; de finske og danske selskapene i utvalget hadde i 2000 kun flyttet ut henholdsvis ett og fire divisjonshovedkontorer. Som tentative forklaringer på utflyttingene, nevner Benito *et al.* at den norske økonomien var – sammenliknet med de danske og finske – blitt mer utsatt for generell periferisering i løpet av perioden, særlig i forhold til EU<sup>35</sup>, men at også den svakere koplingen som de store norske selskapene i utvalget hadde til lokale klynger, kunne ha spilt en rolle.

Den kanskje mest omfattende studien av relokaliseringer av hovedkontorer ble utført av Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm og Terjesen for snart ti år siden<sup>36</sup>. Studien tok for seg 35 av de største selskapene i Sverige, hvorav seks hadde flyttet konsernhovedkontoret ut av landet. Hovedparten av studien var basert på en survey-undersøkelse blant lederne for 125 divisjoner og forretningsområder, hvorav 40 var lokalisert i utlandet, men den tok også for seg drivkrefter bak utflytting av konsernhovedkontor. Studien avdekket at utflytting av konsernhovedkontor var positivt assosiert med at utenlandsk eierskap og listing på børser utenfor Sverige, men negativt assosiert med eierkonsentrasjon. Lokalisering av divisjonshovedkontorer utenlands ble på sin side best forklart med (i) høy internasjonalisering av selskapets operative aktiviteter, (ii) at bestemte steder utenfor Sverige ble sett på som attraktive, og (iii) eierkonsentrasjon. De to førstnevnte variablene økte tilbøyeligheten til å plassere divisjonshovedkontorer utenlands, mens sistnevnte motvirket det.

Solberg (2007) gjennomførte nylig en survey blant medlemmer av Teknologibedriftenes Landsforening (TBL) og Oljeindustriens Landsforening (OLF), der han søkte å avdekke grunner for utflytting av henholdsvis hovedkontorer, FoU, og produksjonsaktiviteter<sup>37</sup>. Studien omfattet i alt 71 selskaper, der respondentene ble bedt om å vurdere viktigheten av en rekke faktorer for intensjoner om å foreta utflyttinger. Solberg rapporterer en gjennomgående svak utflyttingstilbøyelighet blant selskapene, og at det var ingen forskjell mellom norskeide og utenlandskeide selskaper. Studien avdekket at intensjoner om å flytte ut først og fremst ble drevet av selskapsfaktorer (så som ønske om ytterligere internasjonalisering,

---

<sup>35</sup> Se også Benito *et al.* (2003), op.cit.

<sup>36</sup> Birkinshaw *et al.* (2006), op.cit.

<sup>37</sup> Solberg, C.A. (2007). Moving out of the country: An exploratory study of the impact of country, cluster and firm-related factors. I G.R.G. Benito & R. Narula (eds.), *Multinationals on the Periphery*, London: Palgrave.

tilfredshet med oppnådde resultater, og fokus på innovasjon). Land- og klyngefaktorer syntes derimot å bety lite for intensjoner om å flytte ut.

Barner-Rasmussen, Piekkari og Björkman valgte, i motsetning til de foregående studiene, en kvalitativ tilnærming i sin analyse av relokaliseringer av hovedkontorer og hovedkontorfunksjoner i fire store finske MNS<sup>38</sup>. Deres materiale er basert på inngående casestudier, noe som tillater rikere beskrivelser av relokaliseringshistoriene i hvert av selskapene. Vedrørende hva som driver beslutninger om å relokalisere, peker studien særlig på faktorer som gjør bestemte steder spesielt attraktive for en gitt aktivitet eller forretningsområde, men casehistoriene avdekker at det å kontrollere og lede aktiviteter utenlands på en hensiktsmessig og regningsvarende måte også er viktig for slike beslutninger. Forskergruppen poengterer samtidig at lokaliseringsbeslutninger sjelden er avgrensede beslutninger om klart definerte selskapsenheter og bestemte aktiviteter. Selv om man unntaksvis kunne observere “klinisk” gjennomførte relokaliseringer, var det langt mer vanlig at relokaliseringer kun ble delvis utført, for eksempel ved at kun noen av lederne for enheten flyttet og/eller at bare bestemte hovedkontorfunksjoner ble overført til den nye lokaliseringen. Studien viste også at selv om relokaliseringsbeslutninger må sies å være strategiske (og dermed ha lang tidshorisont), ble de i realiteten både nokså skrittvis og reverserbare; “omkamper” skjedde i flere av de undersøkte selskapene. Hovedkontorer ble i flere tilfeller flyttet flere ganger; det hendte også at flere enheter ble integrert for å danne et nytt hovedkontor for en divisjon eller forretningsområde. I enkelte tilfeller ble endog slike kontorer nedlagt. Studien til Barner-Rasmussen *et al.* illustrerer at relokaliseringsbegrepet er uklart, og hva slike beslutninger faktisk innebærer kan være nokså forskjellig i ulike situasjoner.

---

<sup>38</sup> Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R. and Björkman, I. (2007). Mobility of headquarters in multinational corporations. *European Journal of International Management*, 1: 260-274.

## 4. Begrepsrammeverk for studien

Basert på gjennomgangen av relevant litteratur om multinasjonale selskapers organisering og av tidligere studier av lokalisering og utflytting av hovedkontorer og hovedkontorfunksjoner, synes det hensiktsmessig å trekke på et relativt bredt sett av forklaringer. Noen perspektiver fremhever selskapsinterne forhold, mens andre vektlegger eksterne forhold. I denne undersøkelsen vil vi trekke på så vel interne som eksterne faktorer, der vi legger særlig vekt på selskapsfaktorer, eierskapsfaktorer og bransjefaktorer.

### 4.1. Selskapsfaktorer

Litteraturen om multinasjonale selskaper peker på at selskapene etter hvert som de blir stadig mer internasjonaliserte, går gjennom en utviklingsprosess der deres forankring i hjemlandet gradvis svekkes. Når selskapene blir mer avhengige av og mer preget av aktiviteter utenfor hjemlandet, vil det ikke lenger være opplagt at selskapene nødvendigvis best styres fra det landet de opprinnelig kom fra. Et selskap kan utvikle seg fra å være utelukkende nasjonal (d.v.s. kun drive forretningsvirksomhet innenlands), til å bli internasjonal (d.v.s. selge til eller ha aktiviteter i utlandet, men ha sin forankring i hjemlandet), til å bli reelt multinasjonalt (d.v.s. frigjøre seg fra opprinnelseslandet aktivitetsmessig så vel som identitetsmessig). “Internasjonaliseringshypotesen” hevder at hovedkontormobilitet er en følge av selskapers internasjonalisering, der utflytting av hovedkontor representerer en avansert fase i deres internasjonaliseringsprosess<sup>39</sup>.

En annen forklaring tar utgangspunkt i selskapers vekst og diversifisering; dess sterkere koplinger og avhengighet mellom en divisjon (og/eller forretningsenhet) og konsernet, dess mindre sannsynlig vil det være at hovedkontoret for enheten blir plassert langt unna konsernledelsen, m.a.o. utenlands<sup>40</sup>. Når et konsern utvider sitt aktivitetsspenn, for eksempel ved at det skaffer seg flere produktområder/divisjoner, vil det på sin side bli mindre avhengig av de enkelte divisjonene. Konglomerater – d.v.s. selskaper der det er få eller ingen forbindelser mellom de ulike forretningsområdene – representerer i så måte et ytterpunkt i selskapers diversifisering. Generelt kan man forvente at den enkelte enhets relative betydning i konsernet vil synke dess større og mer diversifiserte selskapene blir, og at selskapene dermed blir mer villige til å prøve nye og presumptivt mer usikre organiserings- og lokaliseringsalternativer. På den annen side kan potensialet for og gevinster av maktkonsentrasjon i store selskaper (og konglomerater er vanligvis store)

---

<sup>39</sup> Forsgren et.al. (1995), op.cit; Birkinshaw, *et al.* (2007), op.cit.

<sup>40</sup> Birkinshaw, *et al.* (2007), op.cit.

medføre at ledelsen i slike selskaper ser seg best tjent med nettopp å beholde hovedkontorfunksjonene for de ulike divisjonene i sin nærhet. Det er også fremholdt at utflyttinger kan forekomme i forbindelse med oppkjøp og sammenslåinger; selskaper anskaffer seg enheter i utlandet, som i etterkant av overtakelsen beholder sine hovedkontorfunksjoner<sup>41</sup>.

#### **4.2. Eierskapsfaktorer**

I Norge – som i mange andre land – finnes det eksempler på at utenlandske oppkjøp har resultert i at aktivitetene i Norge har fått et redusert omfang, og noen ganger blir plassert annetsteds. Oppkjøp av enheter som deretter integreres fullt ut i et utenlandskeid multinasjonalt selskap presenterer et ytterpunkt i det som kan kalles “eierskapshypotesen”. Noen vil likevel hevde at utenlandsk eierskap – også i tilfeller der kun en del av aksjekapitalen kontrolleres av utlendinger – generelt vil svekke hjemme-forankringen, og kan dermed bidra til å øke sannsynligheten for at kompetanse- og beslutningssentra i selskapene flyttes ut av landet. Norsk eierskap vil derimot virke mot slik utflytting fordi kompetansemessige, nettverksmessige og følelsesmessige forhold trekker i retning av å beholde beslutningsmyndighet og kontroll over viktige ressurser hjemme. Statlig eierskap innebærer således et ytterpunkt, der hensynet til nasjonalt eierskap og forankring er dominerende. I forhold til internasjonalisering virker det statlige eierskapet på to måter, ved på den ene siden å forhindre oppkjøp og utflytting, og på den andre siden ved at staten som eier og offentlige myndighet ønsker internasjonal ekspansjon velkommen. Hvordan dette preger organiseringen av den internasjonale virksomheten i selskaper der staten er inne på eiersiden er imidlertid uvisst.

I tillegg til hvilke eierkategorier som er tilstede i et selskap (for eksempel nasjonal versus utenlandsk; privat versus statlig), er også eierstrukturen et mulig viktig aspekt ved eierskapet. Selskaper med spredt eierskap vil typisk stå overfor agentrelaterte utfordringer, der ledelsen i selskapene ofte har betydelige frihetsgrader i ikke bare å implementere, men også utforme og beslutte strategier. I en norsk kontekst, der bl.a. lederlønninger er relativt lave, vil det dermed kunne være opportunt for ledere i et selskap å plassere beslutningsenheter – og med det ledere – i lokasjoner utenfor Norge. Agentproblemene er normalt mindre i selskaper med konsentrert eierskap<sup>42</sup>. Samtidig er fordelene med utflytting av hovedkontor mindre opplagte – med et mulig unntak av forsøk på å redusere skatt – særlig formue – i familiekontrollerte selskaper. For børsnoterte selskaper vil imidlertid slike hensyn neppe veie tungt, uansett om deres hovedeiere er private eller

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.



offentlige aktører. Her utgjør statlig eierskap – historisk sett – et unntak, i den forstand at på tross av sterk eierkonsentrasjon, har det passive statlige eierskapet medført at selskapene har vært administrasjonsstyrte.

### **4.3. Bransjefaktorer**

Mobilitet blir ofte sett på som et resultat av endringer i de relative fortrinn som de ulike lokaliseringer (land, regioner og/eller bestemte steder) har. Tankegangen bak “attraksjonshypotesen” er at mobilitet skyldes at et steds lokaliseringstrinn endres i forhold til et annet – enten ved at de svekkes eller at de styrkes – med det resultat at den aktuelle lokaliseringen blir vurdert og muligens endret.

I hvilken utstrekning en gitt lokalisering har fortrinn eller ikke avhenger av hva som skal utføres der. Råvarebaserte og vareproduserende bransjer er i utgangspunktet ofte basert på spesifikke lokaliseringstrinn i hjemlandet. Mange selskaper innen slike bransjer finner og er avhengige av avsetningsmarkeder i andre land, men til tross for en betydelig internasjonaliseringsgrad, er deres aktiviteter i utlandet i første omgang ofte avgrenset til salgsaktiviteter, og dernest utflytting av produksjon i den grad den ikke lenger gjøres på en regningsvarende måte i hjemlandet. Selskapers internasjonaliseringsgrad er typisk lavere i tjenestebansjer<sup>43</sup>, men større behov for lokaltilspasning og kundenærhet ved tjenesteproduksjon vil med økt internasjonalisering gi en høyere sannsynlighet for utflytting av hovedkontorfunksjoner. Sterke lokale klynger øker på sin side attraktiviteten til lokaliseringer, og bidrar til både å holde igjen og tiltrekke aktiviteter dit.

---

<sup>43</sup> Grøgaard & Benito (2007), op.cit.

## 5. Metode og data

### 5.1 Empirisk opplegg

For å belyse problemstillingene i prosjektet har vi valgt å bruke to forskjellige empiriske innfallsvinkler; en kvantitativ og en kvalitativ.

For (i) å danne et oversiktsbilde av i hvilken utstrekning norske selskaper flytter ut hovedkontorer, og for (ii) å undersøke hvilke faktorer som generelt forklarer slike utflyttinger, ble det bygget opp en database bestående av de største norske selskapene. Databasen dekker perioden 2000-2006, og er bygget opp som et balansert panel av selskaper.

Dernest rapporterer vi hovedfunn fra detaljerte studier av to sentrale selskaper i norsk næringsliv: Norsk Hydro og ABB Norge.

### 5.2. Kvantitativ undersøkelse: Utvalg og datainnsamling

Siden et viktig formål med den kvantitative delen av prosjektet var å kartlegge omfanget av hovedkontorutflyttinger fra Norge til utlandet i den senere tid, var det avgjørende at undersøkelsen dekket så mange som mulig av de viktigste selskapene i norsk næringsliv. På grunn av prosjektets tids- og ressursrammer ble det besluttet å fokusere på de 30 største selskapene i perioden 2000 til 2006. Selskapene ble valgt på bakgrunn av følgende kriterier:

- Siden undersøkelsen fokuserer på hovedkontorer for divisjoner og/eller forretningsområder, måtte selskapene ha mer enn ett forretningsområde.
- Selskapene måtte være notert på Oslo Børs i minst 1 år i løpet av perioden. Børsnotering ble vektlagt både for å sikre god tilgang på selskapsinformasjon og for å sikre tilstrekkelig variasjon i de variablene som måler ulike aspekter ved selskapenes eiersituasjon, særlig effekter av utenlandsk eierskap.
- Selskaper behøvde ikke å ha norsk majoritetseierskap eller ha anseelig norsk eierandel for å bli valgt ut. Utvalget inkluderer en del selskaper der aksjemajoriteten er på utenlandske hender. Uansett eiersituasjonen i senere tid – og særlig i den konkrete undersøkelsesperioden 2000-2006 – måtte selskapene ha betydelig norsk forankring og historie, og et minimum av norsk eierskap i den aktuelle perioden. Opprinnelig norske selskaper som er kjøpt opp og deretter integrert i et utenlandsk MNS, ble således ikke tatt med.

Data ble innsamlet inn for hvert år fra 2000 til 2006 for de utvalgte selskapene. To hovedkilder for datainnsamlingen var selskapenes årsrapporter og deres internettsider. Telefonsamtaler og e-postkorrespondanse med informanter i selskapene ble også benyttet i stort omfang. Sekundære kilder inkluderte internettsidene til Oslo Børs, samt selskapsdatabasene Faktiva og Kompass. Innsamlingen av data ble foretatt vinteren 2008.

### **5.3 Selskapene i databasen**

Databasen omfatter mange av de store og dominerende selskapene i norsk næringsliv, med unntak av ikke-børsnoterte privateide selskaper, samvirkeselskaper samt finansinstitusjoner. Undersøkelsen omfatter følgende selskaper:

- Aker
- Aker Kværner
- Aker Yards
- Cermaq
- DNO International
- EDB Business Partner
- Ekornes
- Ementor
- Farstad Shipping
- Kongsberg Gruppen
- Lerøy Seafood Group
- Marine Harvest Group
- Norsk Hydro
- Norske Skogindustrier
- Ocean Rig
- Odfjell
- Orkla
- Petroleum Geo-Services
- Prosafe
- Rieber & Søn
- Schibsted
- Scana Industrier
- Statoil
- Stolt-Nielsen
- Telenor
- TGS-NOPEC Geophysical Company
- Tomra Systems
- TTS Marine
- Veidekke
- Yara International

For å illustrere størrelsen på selskapene i utvalget kan det neves at i 2006 var totalomsetningen for selskapene i gjennomsnitt på over 37 milliarder kroner, mens gjennomsnittet i sysselsetting var på vel 9.500 antall ansatte.

Selskapene var gjennomgående også svært internasjonaliserte. I gjennomsnitt stammet over 70 prosent av totalomsetning i 2006 fra salg i utlandet.

#### **5.4. Operasjonalisering av variabler**

Undersøkelsen tar sikte på å avdekke i hvilken grad og hvorfor selskaper flytter hovedkontorfunksjoner til utlandet. Flytting kan forstås og defineres på flere måter.

En definisjon kan være at et hovedkontor (eller en hovedkontorenhet, eller en spesifikk hovedkontorfunksjon) relokaliseres, d.v.s. at kontoret, enheten eller funksjonen opphører i Norge og fysisk flyttes til et annet land.

En annen definisjon er at et hovedkontor eller en hovedkontorenhet finnes i et annet land eller at en spesifikk hovedkontorfunksjon utføres i et annet land. Denne definisjonen er noe bredere i og med at den omfatter utflytting som skyldes relokalisering, men den inkluderer også oppstarting av hovedkontor og/eller hovedkontorfunksjoner som ikke tidligere ble utført i Norge. Det kan for eksempel skyldes at et selskap har funnet det hensiktsmessig å utføre flere eller andre hovedkontorfunksjoner. Det vil imidlertid ofte heller skyldes at selskapet har utvidet sitt aktivitets- eller produktspekter, og deretter reorganisert for å håndtere de nye forretningsområdene på en best mulig måte. Slike utvidelser skjer ofte gjennom oppkjøp. Hvis det oppkjøpte selskapet eller enhet befinner seg i utlandet, er det ikke uvanlig at oppkjøper velger å la det oppkjøpte selskapet beholde bestemte myndighetsområder, og derigjennom nyttiggjøre seg den nye kompetansen og forretningsforbindelser optimalt.

I denne undersøkelsen har vi valgt å definere utflyttinger på sistnevnte måte, det vil si at vi legger til grunn den faktiske lokaliseringen, og klassifiserer hovedkontorer som befinner seg i utlandet, som utflyttede. Som tidligere nevnt, fokuserer vi på hovedkontorer for divisjoner og forretningsområder, ikke på konsernhovedkontor.

Vi har operasjonalisert divisjonshovedkontorer som det organisatoriske nivået rett nedenfor og direkte underlagt hovedkontoret for konsernet. De ulike selskapene benevner dette nivået på forskjellige måter, men "divisjon", "segment", "forretningsområde" er betegnelser som går igjen (engelske benevelser brukes ofte, så som "division", "business segment" eller "business area").

Tabell 5.1. gir en oversikt over hvordan forklaringsvariablene i det konseptuelle rammeverket for undersøkelsen er operasjonalisert. Målingen av to variabler er basert på tidligere studier: (i) Dummy-variabelen for diversifiserte konserner – såkalte konglomerater – er hentet fra Grøgaard og Benito (2007), og selskaper som opererer i ikke-relaterte bransjer er identifisert med verdien 1, mens selskaper for øvrig er identifisert med verdien 0; (ii) dummy-variabelen for næringsklynger bygger på studien “Et verdiskapende Norge”, som analyserte norsk næringsliv ut fra et klyngeperspektiv<sup>44</sup>. Følgende bransjer i vårt datamateriale ble regnet for å være sterke klynger, og gitt verdien 1 på klyngevariabelen:

- Fisk og akvakultur (ISIC kode 05)
- Olje og gass utvinning og relaterte tjenester (ISIC koder 11 og 74)
- Verft (ISIC kode 35)
- Shipping (ISIC kode 61)
- Telekommunikasjon og IT (ISIC koder 64 og 72).

Tabell 5.1. Operasjonalisering av variabler i forklaringsmodellen.

Variabler	Operasjonalisering
<i>Selskap</i>	
• Totalomsetning	Bokført salg i NOK
• Andel salg i utlandet	Utenlandssalg/totalomsetning
• Antall divisjoner	Antall divisjoner/forretningsområder
• Konglomerat	Ja = 1; nei = 0, basert på Grøgaard & Benito (2007)
<i>Eierskap</i>	
• Eierkonsentrasjon	Eierandel 5 største eiere, i prosent
• Statlig eierandel	Statlig eierandel i prosent
• Andel utenlandskeid	Andel eid av utlendinger, 10 største eiere
• Nasjonalitet, største eier	Norsk = 1; utenlandsk = 0
<i>Bransje</i>	
• Vareproduksjon	Industri = 1; ellers = 0 (tjenester, råvarer)
• Tjenesteproduksjon	Tjenester = 1; ellers = 0 (industri, råvarer)
• Næringsklynge	Ja = 1; nei = 0, basert på Reve & Jakobsen (2000)

<sup>44</sup> Reve, T. & Jakobsen, E.W. (2000). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tabell 5.2. viser hovedtall for de 30 selskapene i utvalget (tallene gjelder for hele perioden 2000-2006, slik at det er i alt  $30 \times 7 = 210$  observasjoner). For selskapsvariablene fremgår at på den ene siden er selskapene gjennomsnittlig sett meget store og internasjonaliserte, men at de på den annen side er de forholdsvis fokuserte; antall divisjoner er i gjennomsnitt ganske lite (3,8) og kun et meget lite mindretall av selskapene (4 stykker) er klassifisert som konglomerater. Tallene viser også at det er betydelig spredning i datamaterialet m.h.t. størrelse, internasjonalisering og organisasjon/strategi. Variansinflasjonsfaktorene og de bivariate korrelasjonene er stort sett lave (se korrelasjonsmatrisen i vedlegget), noe som tyder på at det ikke er bekymringsverdig multikollinearitet i datamaterialet.

Tabell 5.2. Deskriptiv statistikk for variabler i forklaringsmodellen.

Variabler	Snitt	Minimum	Maksimum	Fordeling
Salg i millioner kr.	26.631	348	431.112	
Andel salg i utlandet	0,69	0,00	1,00	
Antall divisjoner	3,80	1,00	17,00	
Antall divisjoner i utlandet	1,42	0,00	11,00	
Konglomerat	-	-	-	ja=13,3%; nei=86,7%
Eierkonsentrasjon, i %	54,71	16,60	100,00	
Statlig eierandel, i %	15,44	0,00	100,00	
Andel utenlandskeid, i %	17,36	0,00	74,71	
Nasjonalitet største eier	-	-	-	norsk=78,6%; utenlandsk=21,4%
Næringsklynge	-	-	-	ja=60,0%; nei=40,0%
Næring	-	-	-	råvarer=16,6%; vareproduksjon=46,7%; tjenesteyting=36,7%

Bildet av eierskapssiden til selskapene viser et visst innslag av både statlig og utenlandsk eierskap. I gjennomsnitt var henholdsvis vel 15 prosent og 17 prosent av aksjekapitalen i selskapene i statlig og utenlandsk eie. Selv om norsk privat eierskap altså synes å være hovedregelen, kan man notere at i 21 prosent av selskapene var den største enkeltaksjonæren utenlandsk.

Ikke uventet er det en klar overvekt av selskaper som driver med vareproduksjon og tjenesteyting. At nesten 17 prosent av selskapene er råvareproduserende viser likevel den betydning som oljesektoren har i norsk økonomi.

### **5.5 Kvalitative undersøkelser og casestudier**

Den andre metoden vi anvender kan karakteriseres som kvalitativ. Vi tar for oss to casestudier, der begge er basert på historiske arbeider. Casestudien om ABB Norge er basert på et pågående prosjekt om ABB Norges historie, som Sverre Christensen leder. Formålet ved studien er å forklare hvorfor ABB Norge fikk konsernansvaret – og dermed hovedkontorfunksjon – for ABB-gruppens oljevirkksomhet på 1990-tallet. Caset om Hydro er på sin side i betydelig grad basert på en annen historikers arbeid, nemlig Einar Lies tredje bind av selskapets historie (1977-2005). Det er imidlertid støttet opp av rapportforfatterens generelle bakgrunnskunnskap om Hydro. Hensikten med dette caset er å forklare lokaliseringen til Hydros divisjonshovedkontorer i utlandet på 1980- og 1990-tallet. Ved å kombinere disse casene med den kvantitative undersøkelsen forsøker vi å få det beste av to verdener, d.v.s. metoder som utfyller hverandre. I så måte er det flere ting de to casestudiene bidrar med.

Det første og mest åpenbare vi vil oppnå med den kvalitative tilnærmingen, er en nærstudie av de faktorene som preger lokalisering av hovedkontor(funksjoner). Den vil gi en rikere og mer nyansert forståelse enn den kvantitative undersøkelsen er i stand til. En svakhet er at innsikten dette gir ikke nødvendigvis er representativ, d.v.s. ikke gjelder for andre MNS. Dog skal det sies at Hydro var selskapet som på 1980- og 1990-tallet sto for flest utenlandsinvesteringer fra Norge.

For det andre, og svært viktig, vil vi kunne se hvordan ulike faktorer virker sammen; noen forsterker hverandre, mens andre balanserer hverandre. Dessuten ser vi at aktørene aktivt forsøker å manipulere og operasjonalisere disse faktorene.

For det tredje viser casestudiene hvordan aktørene sto foran krevende valg, men likevel med en mulighet til å velge ulike løsninger – valgene var altså ikke bestemt. Det kommer frem at tilfeldigheter spilte en betydelig rolle,

men for begge selskapene ser vi først og fremst at sterke personligheter hadde avgjørende betydning for lokalisering av hovedkontor(funksjoner). Slike forhold forsvinner gjerne i en kvantitativ undersøkelse.

For det femte, ettersom casene strekker seg over tid, får vi frem dynamikken i disse forholdene, mens kvantitative undersøkelser ofte er sårbare for å være statiske. Vi både ser hvordan historien legger viktige føringer for de valgene som foretas, og vi kan foreta verdifulle sammenligninger over tid, som gir oss anledning til å vurdere betydningen av ulike faktorer.

Endelig får casene frem hvordan særnorske forhold spiller inn, og da i særdeleshet hvordan oljeindustrien og oljeøkonomien la avgjørende føring for både ABBs og Hydros utvikling.



## 6. Empiriske funn I: To casestudier

### 6.1. ABB Norges konsernansvar innen olje

Helt fra ABB ble etablert i 1987 fikk dets norske datterselskap konsernansvaret for gruppens oljevirkksomhet. I den forbindelse hadde ABB Norge flere datterselskaper i utlandet, en betydelig omsetning, og flere hovedkontorfunksjoner, som bl.a. FoU og strategi. I det følgende skal vi se nærmere på hvilke faktorer som best forklarer at ABB Norge fikk denne rollen, vi skal se på forhold knyttet til ABB-gruppen, til ABB Norges historie, og andre spesifikke norske faktorer.

Sveitsiske Brown Boveri og svenske ASEA fusjonerte i 1987, og dannet dermed et av verdens ledende elektrotekniske selskaper, på størrelse med General Electric og Siemens. I Norge var fusjonen mer omfattende enn for andre land fordi den omfattet Elektrisk Bureau (EB), som tidligere hadde tatt opp i seg Elektro Union. Det la grunnen for Norges største privateide selskap, med 15.000 ansatte. ABB Norge ble det dominerende elektrotekniske selskapet i Norge i en bransje som for øvrig hadde vært dominert av multinasjonale selskaper siden før andre verdenskrig.

#### 6.1.1. Multinasjonale selskaper og ABB-gruppens utvikling

På den tiden selskapet ble etablert endret den tradisjonelle oppfatningen av MNS seg fra å være hierarkiske og topptunge selskaper til å bli heterarkiske og med flere sentre<sup>45</sup>. Det siste skulle innebære at man beveget seg vekk fra forestillingen om at datterselskaper var «miniaturkopier» av morselskapet<sup>46</sup>. Slike minikopier var ofte økonomisk lite hensiktsmessige for morselskapene, men nødvendige for å komme rundt tollmurer og andre handelshindringer og få markedsadgang. I takt med at handelshindringer etter hvert ble redusert, spesielt utover 1980-tallet, og at holdningen til internasjonal handel og MNS generelt ble mer liberal, endret også organiseringen av de multinasjonale selskapene.

ABB var et yndet studieobjekt for forskere, og få selskaper har fått så mye oppmerksomhet. Bartlett og Ghoshal gikk lengst i å hylle ABB som etter sigende anvendte “en radikal annerledes strukturell filosofi”, hvor små entreprenørielle og spesialiserte enheter drev selskapet nedenfra og opp. Disse forskerne mente at ABB representerte det nye transnasjonale

---

<sup>45</sup> Hedlund (1986), op.cit; Forsgren, M. (1990). Managing the international multi-centre firm. *European Management Journal*, 8: 261-267.

<sup>46</sup> Pearce (1999), op.cit.; D’Cruz (1986), op.cit.

selskapet<sup>47</sup>. Tanken var at denne formen skulle klare å kombinere behovet for nasjonal tilpasning og internasjonal integrasjon, samt å utnytte småbedrifters fleksibilitet med storbedriftens fordeler. Andre har gitt dette andre navn, som heterarki i motsetning til hierarki, eller multisenter<sup>48</sup>. I samtiden var det særlig matrisen ABB ble kjent for, en ledelsesmodell som baserer seg på både produkt og geografi. Det innebar f.eks. at ansvarlige for produksjon av transformator i Norge, både rapporterte til lederen for ABB Norge, og til ABB-gruppens ansvarlige for transformatorproduksjon<sup>49</sup>.

I ettertid har flere kritisert forestillingen om det nye transnasjonale selskapet, samt troen på at ABBs struktur og organisering var så vellykket<sup>50</sup>. Da ABB opplevde en sterk krise i 2000 ble nemlig denne forklart med de samme faktorene som forklarte dets suksess i tiåret etter 1987. Rosenzweig har vist hvordan “entrepreneurial and flexible” når det var gode tider og vekst, ble til “chaotic and out of control” når ting gikk dårligere<sup>51</sup>. Han mener ABBs suksess i hovedsak baserte seg på at de rasjonaliserte bort tusenvis av arbeidsplasser i en overmoden bransje, og derfor hadde et fortrinn på sin konkurrenter i lang tid<sup>52</sup>. I dette perspektivet fremstår Barneviks visjoner om desentralisering, fleksibilitet osv, primært som midler for å foreta kontroversielle nedleggelser av arbeidsplasser, hvilket han selv ikke la skjul på var avgjørende<sup>53</sup>.

---

<sup>47</sup> Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14: 23-46.

<sup>48</sup> Hedlund (1986), op.cit; Forsgren (1990), op.cit..

<sup>49</sup> Et viktig formål med matrisen er å balansere hensynet til internasjonal samordning for sikre økonomisk effektivitet, med nasjonal tilpassning til vertsnasjoner for å sikre markedsadgang. Matrisen skulle ivareta begge forhold, samtidig som den åpnet for fleksibilitet. Det var f.eks. tilfellet med ITT (International Telephone & Telegraph) der var det nasjonal tilpasning og ledelse for alle offentlig innkjøp som teleprodukter, mens standardisering og ledelse var regelen for forbruker- og tjenestemarkeder, f.eks. hvitevare og bilutleie. Se Christensen (2006), op.cit.

<sup>50</sup> Rosenzweig, P.M. (2004). What do we think happened at ABB? Pitfalls in research about firm performance. *International Journal of Management and Decision Making*, 5, 267-281.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> “The company made a smart bet on industry rationalisation in the 1980s”, ibid.

<sup>53</sup> “There is such massive overcapacity in so many European industries and so few companies with the critical mass to hold their own against Japanese and U.S. competitors. (...) The European electrical industry was crowded with 20 national competitors. There was up to 50 % overcapacity, high costs, and little cross-border trade. Half the companies were losing money. The creation of ABB started a painful -- but long overdue -- process of restructuring.” Taylor, W. (1991). The logic of global business: An interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, 69(2): 90-106.

På den annen side var desentraliseringen til ABB reell og Barnevik opererte med mottoet “cut headquarters staff and decentralize”<sup>54</sup>. Desentraliseringen hadde i det minste to funksjoner. For det første at man kunne utnytte vertsnasjonene og datterselskapenes komparative fortrinn<sup>55</sup>. Men like sentralt var det at dette var en viktig forutsetning å kunne rasjonalisere ABB gjennom å nedlegge arbeidsplasser og spesialisere datterselskapene.

### **6.1.2. ABB Norges historiske bakgrunn**

For å motvirke den utenlandske dominansen innen norsk elektroteknisk industri, satset myndighetene på å bygge opp det eneste norske selskapet i bransjen, nemlig National Industri, som hadde blitt kjøpt hjem fra Westinghouse, og lagt under paraplyen til Elektro Union. På 1970-tallet var det slik at National Industris administrerende direktør, Rudolf Lindboe, hadde tilgang til de beste kandidatene fra NTH, som så ble sluset inn i National Industri<sup>56</sup>. I motsetning til NEBB og ASEA-Per Kure, hadde National Industri en selvstendighet som var utfordrende, men også utviklende for dets ledere. Dette hadde etter alt å dømme mye å si for ABB Norges selvbevisste og offensive rolle innad i ABB. Det er betegnende at ABB Norges toppledelse var dominert av folk med bakgrunn fra National Industri og Elektro Union, og svært få fra NEBB og ASEA-Per Kure. Særlig Kjell Almskog var viktig, og han har blitt karakterisert som en av Norge fremste næringslivsledere<sup>57</sup>. Han nøt også stor tillit hos ABBs ledende folk<sup>58</sup>.

Aksjemajoriteten i Elektrisk Bureau ble kjøpt hjem på initiativ fra norske myndigheter i 1976. Håpet var at selskapet skulle bli en spydspiss i norsk elektronisk industri<sup>59</sup>. Dette lyktes ikke, og da selskapet tapte en stor kontrakt til Televerket i 1983 ble det gjenstand for fiendtlige oppkjøp, og det hele kulminerte med at Elektro Unions eiere, Investa, kjøpte EB i 1985, og satte på Almskog som leder. I 1986 kjøpte de opp Elektro Union, og i den forbindelse ble en 20 prosent eierandel solgt til svenske ASEA, for bl.a. å sikre tilgang på teknologi. Et år senere, da ASEA fusjonerte med Brown Boveri, kjøpte EB NEBB og ASEA-Per Kure, samtidig som ABB fikk

---

<sup>54</sup> Før fusjonen hadde ASEA 2000 ansatt på hovedkontoret i Västerås, mens Brown Boveri hadde 4000 i Baden, i løpet av noe måneder bestod ABBs hovedkontor av 150 personer i Zurich.

<sup>55</sup> Bartlett, C.A. & Ghoshal, S (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6): 87-94.

<sup>56</sup> Intervju med Kjell E. Almskog.

<sup>57</sup> Intervju med tidligere industriminister Finn Lied, som også satt i styret til Elektro Union.

<sup>58</sup> Intervju med Percy Barnevik, samtale med Sunne Carlsson.

<sup>59</sup> Christensen (2006), op.cit.

aksjemajoriteten i det nye selskapet, som fortsatte å hete EB frem til 1992 og var børsnotert i Oslo til samme år. Det innebar at selskapet de første årene hadde relativt stor selvstendighet, og i så måte opererte på et helt annet sett enn NEBB og ASEA-Per Kure hadde gjort. ABB gjorde det klart at EB skulle få konsernansvar for olje og gass, samt vannkraftutstyr. Fra National Industri hadde EB flere datterselskaper innen sistnevnte felt.

EB, og senere ABB Norge, utgjorde et stort selskap i ABB-gruppen, ettersom salget i Skandinavia utgjorde om lag 30 prosent av gruppens omsetning rundt 1990. Selskapet sto foran samme utfordring som ABB-gruppen forøvrig, nemlig å ta ut overkapasiteten innen produksjon av vannkraftutstyr. Både ASEA-Per Kures anlegg på Hasle og NEBBs på Skøyen ble lagt ned. I de første årene, som falt sammen med den økonomiske krisen i Norge, leverte EB svake driftsresultater, men et betydelig eiendomssalg bidro til overskudd. I forbindelse med nedskaleringen lovet Almskog at EB skulle vokse på andre områder, i hovedsak innen olje, som det fikk tildelt hovedansvaret for etter fusjonen. Her hører det med til historien at ASEA i lang tid hadde vært interessert i oljevirkomheten i Nordsjøen, og hadde forsøkt å kjøpe Aker til dette formålet i 1984.

Olje og gass var ikke et naturlig forretningsområde for ABB, og utgangspunktet for engasjementet til de norske selskapene hadde vært oljeindustrien som marked for elektrotekniske produkter. Dette gjaldt kanskje særlig automatikk, kontrollbord og ikke minst installasjon. Alle selskapene, NEBB, ASEA-Per Kure og Elektro Union hadde hatt et betydelig salg til oljeindustrien fra 1970-tallet. Etter ABB-fusjonen skulle dette tas et skritt videre ved å inkorporere leveranser av mer produksjonsutstyr. Jan M. Wennesland ble hentet fra Saga, samt at EB kjøpte norske Skeiegruppen og det britiske konsulentselskapet Global Engineering. På basis av dette økte ABB sin virksomhet innen norsk olje- og gassnæring. Det virkelig store skrittet ble imidlertid tatt da ABB Norge overtok det amerikanske selskapet Vetco Gray i 1992 som hadde stor kompetanse på undervannsteknologi, og som spilte en betydelig rolle i innføringen av denne teknologien på norsk sokkel. Det ga seg bl.a. utslag i en stor kontrakt for leveranse av undervannsinstallasjoner for utbyggingen av Trollfeltet<sup>60</sup>. Dette var både mer kostnadseffektivt og nødvendig når man skulle utvinne olje på større dyp. I 1994 vokste oljevirkomheten ytterligere da man overtok amerikanske Lummus Crest.

---

<sup>60</sup> Stein Bjørnstad doktoravhandling "Shipshaped: the emergence of a dynamic offshore industry, 1975-2005, as evident at Kongsberg", *under arbeid*.

### 6.1.3. Hvorfor ABB Norge?

Etter overtakelsen av Lummus Crest i 1994 dekket ABB Norge de fleste aspekter ved utbygging og modifikasjon av olje- og gassanlegg, raffinerier, petrokjemi- og kjemiske anlegg. Selskapet leverte over hele verden. Samlet hadde de oljerelaterte aktivitetene på midten av 1990-tallet en årsumsetning på vel 10 milliarder kroner og ca. 7.000 ansatte. Hvorfor tillot så ABB-gruppens ledelse at ABB Norge fikk dette konsernansvaret, eller hovedkontorfunksjonen om man vil?

Den mest iøynefallende faktoren er at virksomheten sprang ut av olje- og gassforekomster som lå i Norge. Til dette hører det også med at ABB ikke hadde noen annen oljevirksomhet i 1987, og det ville dermed fortone seg som meningsløst å lede denne type aktivitet fra noe annet sted. Almskog selv mener olje og gass ble ansett som en "særinteresse som det norske selskapet fikk lov til å holde på med, men det var ikke ABB"<sup>61</sup>. Det er imidlertid ikke uvanlig at datterselskaper oppnår selvstendighet ved å utnytte selskapets teknologi i forhold til andre industrier. De oppnår altså sjeldnere selvstendighet innefor morselskapets kjerneområder, men relativt oftere innenfor komplementære felter, d.v.s. områder der man kan kapitalisere på kjerneteknologien på en ny måte<sup>62</sup>.

Det tok imidlertid ikke lang tid før ABB Norge fikk et bredere perspektiv på sin oljevirksomhet, og etter hvert leverte ABB Norge et spekter av utstyr til oljeindustrien. Det var særlig to områder selskapet ekspanderte på, det ene var undervannsinstallasjoner og teknologi, det andre var nøkkelferdige løsninger. Det siste innebar at ABB leverte en hel pakke, ikke bare moduler, og overtok altså systemansvaret fra oljeselskapene. En mente at systemansvar hos leverandørindustrien ville virke kostnadsbesparende. I det hele ble oljeselskapene langt mer kostnadsorienterte etter oljeprisfallet i 1986, på bekostning av det nasjonale og industripolitiske fokuset som rådet tidligere. I et slikt klima var det utenlandske eierskapet i EB/ABB Norge mindre problematisk enn det vil vært noen år tidligere.

Det at ABB Norge fikk fortsette med utenlandske datterselskaper etter at minoritetsaksjonærer var kjøpt ut i 1992, var spesielt, og utgjorde et unntak i ABB-gruppen. Noen av forklaringene er nevnt ovenfor, men i tillegg til disse hadde ABB tillit til ledelsen i Norge. Kjell Almskog hadde vist seg som en resultatbevisst, kapabel og gjennomføringsdyktig leder. ABBs sentrale folk er helt klare på at ABB Norges selvstendighet hvilte på dyktigheten til Almskog og hans ledelse<sup>63</sup>. Det hører imidlertid med til historien at Sunne

---

<sup>61</sup> Intervju med Kjell Almskog.

<sup>62</sup> Cantwell & Kosmopoulou (2002), op.cit.

<sup>63</sup> Intervju med Percy Barnevik, og samtale med Sunne Carlsson.

Carlsson, som sto Barnevik nær, ble styreformann i ABB Norge fra 1992, og han fulgte Almskogs disposisjoner meget tett. I så måte hadde ABB-gruppen full kontroll med de strategiske valg som ble foretatt. Dessuten ga denne tette relasjonen Carlsson innsikt i de store mulighetene som lå i Nordsjøen<sup>64</sup>. Men det viktigste punktet i denne sammenheng er altså at ABB Norges konsernansvar i stor grad var personavhengig – d.v.s. av Almskog.

Det som er avgjørende for at vi kan si at ABB Norge hadde hovedkontorfunksjoner, var deres utenlandske datterselskaper, og at disse rapporterte til ABB Norge. Brorparten av disse datterselskapene ble lagt under ABB Norge ved en tilfeldighet. Det dreide seg om de amerikanske selskapene Vetco Gray og Lummus Crest. Begge stammet fra Barneviks kjøp av Combustion Engineering i 1989, som skulle gi ABB innpass på det amerikanske markedet. Vetco og Lummus var delvis eid av Combustion, og hadde levert svake resultater i kjølvannet av oljeprisfallet i 1986. På bakgrunn av dette ønsket Barnevik og Carlsson å selge både Vetco og Lummus, de prøvde sågar å selge selskapene, uten å lykkes<sup>65</sup>. Til slutt fikk ABB Norge overta dem, først Vetco Gray, i forbindelse med at minoritetsaksjonærene i EB/ABB Norge ble kjøpt ut i 1992. Da endret man en del på strukturen slik at selskapet ble både mer geografisk orientert og mer produktorientert.

Geografisk ble man mer nasjonal ved at ABB Norges utenlandske datterselskaper ble overdratt til ABB-gruppen, mens man overtok ABBs selskaper i Norge – som Norsk Viftefabrikk og Trallfa Robot. Samtidig fokuserte man mer på olje, og fulgte i så måte den internasjonale trenden mot mer differensierte datterselskaper. ABB-gruppen trodde sikkert det ville bli en god forretning å la Almskog overta styringen av Vetco Gray, samtidig var det et element av å gjøre oppkjøpet av ABB Norge mer spiselig. Selv om politikk var mindre viktig, så betydde det fortsatt litt. Selskapet Lummus Crest ble ikke overtatt før i 1994. Denne siste tilveksten av datterselskaper var m.a.o. litt tilfeldig, samtidig brakte den ABB Norge opp i elitedivisjonen av leverandører til olje- og gassindustrien. Antall ansatte i ABB Norge kom opp i 14.000 personer, noe som gjorde det til den fjerde største nasjonale enheten i ABB. Like viktig var det kanskje at olje og gass ble et satsingsfelt innen ABB-gruppen, og Barnevik sa han ville doble omsetningen innen forretningsområdet de neste årene<sup>66</sup>.

Et viktig spørsmål var om de amerikanske datterselskapene virkelig var underlagt ABB Norge, eller om de bare fortsatte på egen hånd med en ny

---

<sup>64</sup> ASEA hadde vært orientert mot oljen i Nordsjøen siden 1980-tallet. I dette perspektivet kan en si at ABB Norge oppfylte ASEA gamle ambisjoner.

<sup>65</sup> Intervju med Kjell E. Almskog.

<sup>66</sup> “ABB vil doble innen olje og gass” i *Dagens Næringsliv* 15.08.1994.

fjern eier. Det var åpenbart deres egen ambisjon, men de måtte forholde seg til Almskog som sjef<sup>67</sup>. Det var særlig i Lummus det var behov for opprydding, og i en periode var Almskog i Houston hver uke.<sup>68</sup> Det synes klart at Almskogs selvtillit og tøffhet var nødvendig for at de selvbevisste amerikanerne ville la seg innordne ABBs datterselskap fra lille Norge. Her var en viktig faktor at Almskog hadde sin utdannelse og yrkeserfaring fra USA slik at han kjente til forretningskulturen. Samtidig var det viktig at Almskog hadde full støtte fra ABB-gruppens ledere.

#### **6.1.4. Oppsummering**

Historien om ABB Norge viser at det er et element av tilfeldigheter i beslutninger om å gi hovedkontoransvar til et datterselskap og at bestemte sammenfall i tid, rom og personer kan være helt avgjørende. ABB Norge hadde datterselskaper i USA innen olje; selskaper som lå i selskap ABB hadde kjøpt opp. Caset viser tydelig at slike prosesser kan være meget personavhengige: ABB Norge mistet konsernansvaret da Kjell Almskog ble hentet til ABB-gruppens hovedkontor i Sveits i 1998. Caset viser også, i tråd med funnene i Barner-Rasmussen *et al.*<sup>69</sup>, at utfallet gjerne er situasjonsbestemt. ABB Norge beholdt konsernansvar og selvstendighet så lenge de tjente penger; oljevirkksomheten ble solgt i 2002.

#### **6.2. Norsk Hydros lokalisering av hovedkontorer i utlandet**

Med utgangspunkt i selskapets oljeinntekter, investerte Norsk Hydro store beløp i utlandet fra og med 1980. Fra starten dreide dette seg om gjødsel og aluminiumsrelaterte selskaper<sup>70</sup>. I det følgende skal vi se nærmere på de tilfellene hvor Hydro la hovedkontorfunksjoner utenfor Norge, og drøfte årsakene til dette. Denne delen om Hydro, er i sin helhet basert på professor Einar Lies bind om Hydro historie fra 1977-2005<sup>71</sup>. I det følgende fokuserer vi på gjødselvirkksomheten.

Ettersom Hydro er statlig eid, og i stor grad har finansiert utenlandsinvesteringer ved hjelp av oljeinntekter, innleder vi denne delen med noen

---

<sup>67</sup> Intervju med Kjell E. Almskog.

<sup>68</sup> Intervju med Kjell E. Almskog.

<sup>69</sup> Barner-Rasmussen *et al.* (2007), op.cit.

<sup>70</sup> Det var en klar sammenheng mellom norske direkte utenlandsinvesteringer og oljeinntektene i første halvdel av 1980-tallet. Oljeinntektene bidro til visjonen om Norge som et kapitaleksporterende land. NOU 1981: 47. Behovet for internasjonalisering av norsk næringsliv.; Lie, E. (1998). *Den norske Creditbank 1982-1990. En storbank i vekst og krise*. Oslo: Universitetsforlaget.

<sup>71</sup> Lie, E. (2005). *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*. Oslo: Pax.

refleksjoner knyttet til disse norske særegenhetene; det store statlige eierskapet og oljerikdommen.

Det viktigste kjennetegnet ved Norge i forhold til andre land når det gjelder lokalisering av hovedkontorer er det omfattende statlige eierskapet. I årene etter krigen eksisterte flere former og modeller for statlig eierskap. Disse modellene var gjerne foranlediget av ulike hovedmotiver for eierskapet, det kunne dreie seg om forvaltning av naturressurser, distriktpolitikk og industripolitikk. Den modellen som ble stående igjen, og som er rådende i dag, er den såkalte *Hydromodellen*<sup>72</sup>. Det helt dominerende motivet for et eierskap gjennom Hydromodellen har vært å sikre nasjonal eierskap i viktig selskaper, bl.a. for å sikre hovedkontor(funksjoner) i Norge<sup>73</sup>. I så måte er Hydromodellen en form for “selektiv proteksjonisme”, det vil si beskyttelse av nasjonalt eierskap. Enkelte selskaper skjermes for fiendtlige oppkjøp fra utlendinger; det gjelder selskaper som regnes som særlig viktig for et lands økonomiske, industrielle og teknologiske utvikling. Slike selskaper har ofte blitt omtalt som nasjonale mestre (“national champions”)<sup>74</sup>. Samtidig som slike selskaper sikres nasjonal forankring gjennom proteksjonistiske grep som hindrer oppkjøp, så er det ofte knyttet store ambisjoner til at de skal ekspandere internasjonalt. Denne dobbelheten, ønsket om nasjonal forankring og ambisjonen av internasjonalisering, har ligget bak det statlige eierskapet.

Nå er det lite som tyder på at de statseide selskapene er mer internasjonale enn andre selskaper, d.v.s. at de har en større andel salg i utlandet. På den annen side står de statseide selskapene for brorparten av de direkte utenlandsinvesteringer fra Norge. For perioden 1998-2001 har Leo Grünfeld funnet at Hydro, Statoil, Telenor, Norske Skog og Aker sto for 70 prosent av den norske beholdningen av direkte utenlandske investeringer (DUI). Det

---

<sup>72</sup> Den vokste frem gjennom statens eierskap i Norsk Hydro fra 1945. Et viktig trekk er at staten er største eier i et børsnotert selskap. Den utøver et passivt eierskap, i henhold til aksjeloven, og får ikke særbehandling i forhold til andre de private aksjonærene. Christensen, S.A. (2003). Statlig eierskap og nasjonal kontroll. I Christensen *et al.* (red.) *Kapitalistisk demokrati? Norsk næringslivshistorie gjennom 100 år*. Oslo: Fagbokforlaget.

<sup>73</sup> St. meld. 13 (2006-2007), Christensen (2003), *op.cit.*

<sup>74</sup> Proteksjonisme har enten skjedd på politisk nivå, ved lovgivning, restriktiv håndheving av valutalover o.l. Andre virkemidler har vært aksjer med differensierte stemmerettigheter, “pyramideeierskap”, konsentrert eierskap og krysseierskap. I kjølvannet av den europeiske integrasjonen har imidlertid “selektiv proteksjonisme” blitt mindre akseptert og vanlig. Den svenske formen for “selektiv proteksjonisme”, eller Wallenberg-modellen, som består i at selskapets aksjer har differensierte stemmerettigheter, kan f.eks. ikke innføres for nye selskapet.



eneste av disse selskapene som ikke er eid av staten i dag, er Norske Skog<sup>75</sup>. Det betyr at disse selskapene er sikret en forankring i Norge, men samtidig innebærer det at den største eieren forholder seg passiv til hvordan selskapene organiserer sin utenlandsvirksomhet<sup>76</sup>. Likevel vet vi foreløpig lite om hvordan det statlige eierskapet påvirker organiseringen av selskapenes utenlandsinvesteringer.

På tross av det passive eierskapet har staten hatt betydelig innflytelse over Hydro som regulator, konsesjonsgiver og kraftutleier. Dette gjaldt særlig i forhold til oljevirksomheten, hvor Hydro måtte engasjere seg aktivt i et politisk spill for å sikre seg andeler og operatørskap i Nordsjøen. En sentral medspiller for Hydro i dette spillet var deres fagforening, Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund, som brukte sine kontakter på Youngstorget. All den tid oljen utgjorde Hydros viktigste inntektskilde i flere år, var det ikke opportunt å utfordre det politiske liv eller selskapets fagforening. Det er liten tvil om dette bidro til å sikre norske arbeidsplasser i Hydro, produksjon ved lokalsamfunn, samt den norske fagforeningens innflytelse i selskapet.

Disse forholdene har endret seg. En ting er at Hydro er splittet i tre selvstendige selskaper, men lenge før det skjedde hadde ting endret seg. For det første har det lenge ligget i kortene at Nordsjøen blir mindre viktig for Hydro, og at den fremtidige oljevirksomheten måtte basere seg på internasjonal virksomhet, hvilket svekket innflytelsen til Hydros norske fagforening. Staten fikk forholdsvis mindre innflytelse på Hydros landbaserte virksomhet ettersom en stadig større del av virksomheten fant sted i utlandet. I 2002 – før oppsplittingen av Hydro – sto den internasjonale virksomheten for omlag 60 prosent av selskapets totale omsetning, og over 38.000 av 53.500 ansatte jobbet i utlandet<sup>77</sup>. Dessuten har kravet til gjennomsiktighet og likebehandling gjort kontaktflatene mellom staten og selskapet færre og mer formelle. I tråd med dette har det blitt mer alminnelig akseptert at Hydro opererer som et globalt selskap, og ikke tilgodeser norske interesser. Dette har skutt fart etter at Eivind Reiten ble konsernsjef; bl.a. har f.eks. Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund mistet sin tradisjonelle representant i selskapets styre.

En helt annen ting er at Hydros internasjonale virksomhet i stor grad er bygget opp av oljepenger fra Nordsjøen, i likhet med mange andre selskaper

---

<sup>75</sup> Grünfeld, L.A. (2005). Kapitalens utvandrere: Norske investeringer og aktiviteter i utlandet. *Økonomisk forum*, 59(4): 7-19.

<sup>76</sup> Det innebærer imidlertid ikke at de statseide selskapene generelt er administrasjonsstyrte, all den tid det meste tyder på at selskapene har tatt rådene for god selskapsstyring ("corporate governance") inn over seg.

<sup>77</sup> Informasjon hentet fra Hydros informasjonsavdeling 11.09.02.

i Norge. Det var en direkte sammenheng mellom den kraftige økningen i norske direkte utenlandsinvesteringer på 1980-tallet, og de store oljeinntektene i samme periode. Visjonen om Norge som et kapitaleksporterende land ble skapt<sup>78</sup>. Ved hjelp av oljepengene skulle norske bedrifter etablere brohoder i utlandet. I hovedsak må en si at dette ikke ble noen lykkelig historie. Store deler av bankkrisen, særlig for DnC sin del, skrev seg fra store tap i utlandet<sup>79</sup>. Oppkjøpene til Storebrand, Kværner og Saga på 1990-tallet ble heller ikke noen fremgang; de brakte selskapene inn i alvorlige kriser. Det samme kan se ut til å bli tilfelle for Norske Skogs globale ekspansjon<sup>80</sup>. Sammenhengen mellom olje og DUI var kanskje sterkest for Hydros oppkjøp av europeiske gjødselselskaper på 1980-tallet.

### **6.2.1. Hydros oppkjøp og organisering av gjødselselskaper**

Med unntak av noen lyspunkter tynget oppkjøpene av gjødselselskaper Hydros regnskaper i mange år fremover<sup>81</sup>. I tillegg til at Hydro kjøpte mange svake selskaper, falt bunnen ut av gjødselmarkedet på slutten av 1980-tallet. Frem til dette hadde gjødselindustrien vært preget av lukkede nasjonale markeder fordi gjødsel ble ansett som viktig for selvberging. Det er vanlig å forklare DUI med at investoren har eierskapsfortrinn som utlikner de lokale konkurrenters fortrinn som springer ut av kjennskap til språk, kultur og politikk<sup>82</sup>. Lie mener at Hydros oppkjøp av selskaper sprang ut av det motsatte. It “was not the organizational advantages, but rather organizational disadvantages in strategic planning that turned Hydro into the world’s largest producer of fertilizer”<sup>83</sup>. Disse svakhetene preget etter alt å dømme selskapets organisering av den internasjonale gjødselvirksomheten også.

En viktig grunn til Hydros mange oppkjøp var det svært heldige kjøpet av *Nederlandske Stikstof Maatschappij* (NSM) i 1979 fra italienske og britiske

---

<sup>78</sup> NOU 1981: 47, op.cit.; Einar Lie (1998), op.cit., s. 48.

<sup>79</sup> DnC tapte omkring fire milliarder i utlandet, Lie (1998), op.cit., s. 263.

<sup>80</sup> Sammen med andre kjøpte Norske Skog den franske papirfabrikken Golbey (1991), og deretter østerrikske Bruck (1996) og en mindre papirfabrikk i Tsjekkia. Dernest etablerte de Pan Asia Paper Company (1999) sammen med et sørkoreansk og canadisk selskap. Det var imidlertid kjøpet av giganten Fletcher Challenge Paper (2000), basert i New Zealand, som skapte mest oppmerksomhet. Selskapet hadde fabrikker i hjemlandet og Australia, Malaysia, Chile, Brasil og Canada, og var et Norgeshistoriens største oppkjøp i utlandet.

<sup>81</sup> Lie, E. (under utgivelse). Market power and market failure: The decline of the European fertilizer industry and the expansion of Norsk Hydro. *Enterprise and Society*.

<sup>82</sup> Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Reading, MA: Addison Wesley.

<sup>83</sup> Lie (under utgivelse), op.cit.

eiere<sup>84</sup>. Dette var et meget veldrevet selskap, og dessuten steg gjødselprisene de neste to årene<sup>85</sup>. På grunn av dette og økt salg på kontinentet, var oppkjøpet finansiert i løpet av to år. NSM fikk en meget sentral rolle i Hydros gjødselvirksomhet, ikke minst for salget i Tyskland og Europa, som følge av deres velutviklede distribusjonsnett. Dessuten var det elementer av en “reverse take-over”, d.v.s. at Hydro tilpasset seg NSM mer enn omvendt. Det nederlandske selskapet var bedre drevet enn Hydro på flere måter, og satte således nye standarder for Hydro innen ledelse, produksjon og markedsføring. “NSM bidro til å gjøre Hydro-konsernet til en mer komplett internasjonal aktør – markedsmessig, produksjonsmessig og teknologisk”, skriver Lie<sup>86</sup>. Her kan vi m.a.o. si at hovedkontorfunksjoner ble flyttet til NSM av to grunner, først og fremst fordi Hydro kjøpte seg et distribusjonsapparat og nærhet til markedet, og dernest fordi NSM var Hydro overlegen på flere felter.

Foruten at erfaringen med NSM ga mersmak, så begynte oljeinntektene for alvor å gjøre seg gjeldende i Hydro fra slutten 1970-tallet, med det såkalte OPEC 2. På dette tidspunktet ble den ekspansjonslystne Erik Tønseth leder for Hydros landbruksdivisjon<sup>87</sup>. Den videre ekspansjonen fram til 1985 syntes å ha vært vellykket<sup>88</sup>. Kjøpene i andre halvdel av 1980-tallet var lite heldige, og var ikke preget av god planlegging. Det samme gjaldt organisering av selskapene<sup>89</sup>. Lie mener at selskapene i stor grad fortsatte å leve sine egne liv etter at Hydro hadde kjøpt dem. I første omgang ble altså selskapene ikke underlagt et standardisert kontroll- og rapporteringsregime, og enda mindre tilpasset en integrert global strategi. Følgelig kan vi heller ikke snakke om at noen datterselskap fikk tildelt hovedkontorfunksjoner av Hydro. Organiseringen bar preg av krisehåndtering, særlig etter det dramatiske prisfallet på kunstgjødsel i 1986. Det falt sammen med oljeprisfallet, som gjorde at Hydro gikk med underskudd det året. Et annet forhold som hemmet organiseringen og dermed en integrert strategi, var at enkelte av oppkjøpene var belagt med konsesjonsbetingelser<sup>90</sup>.

---

<sup>84</sup> “NSMs første år som Hydro-datter bidro dessuten med kraftig medvind til ekspansjonstilhengerne”, Lie (2005, s. 128), op.cit.

<sup>85</sup> Lie (2007), og Lie (2005), s. 128.

<sup>86</sup> Lie (2005), s. 128.

<sup>87</sup> Lie (2005), s. 130.

<sup>88</sup> Lie (2005), s. 144.

<sup>89</sup> Særlig oppkjøpet av det franske selskapet Cofaz var belemret med særdeles svak planlegging og kontroll (Lie 2007, s. 152-153).

<sup>90</sup> Lie (2005), s. 165.

Hydro forsøkte å lage en europeisk paraply da de etablerte “Hydro Agri Europe, med hovedkontor i Brussel”<sup>91</sup>. Selskapet hadde bl.a. ansvaret for markedsføring av gjødsel i de landene Hydro ikke hadde en produksjonsenhet. Her kan lokaliseringen av hovedkontoret forklares med nærhet til EUs beslutningsorganer, samt at det virket nøytralt i forhold til datterselskaper fra andre land. Lie påpeker imidlertid at det var “ikke helt hva det ga seg ut for å være. Dette var ikke en organisasjon som knyttet sammen de europeiske virksomhetene”<sup>92</sup>. Intensjonen var imidlertid at de nederlandske og tyske selskapene skulle rapportere til Brusselkontoret. Når dette ikke skjedde skyldtes det at Hydros tyske datterselskap hadde en sterk leder – som var norsk – og som ikke ville underkaste seg Brusselkontoret. Senere, da Hydro Agri Europe faktisk hadde fått formelt ansvar for hele verdensdelen, klarte den samme lederen å ta ansvaret for Sentral-Europa for sitt tyske datterselskap<sup>93</sup>. Det samme gjorde seg gjeldende da Hydro forsøkte å dele Europa inn i områder for å få mer kraft bak kostnadsbesparelser, men også her måtte Hydro tilpasse seg “praktiske og personellmessige” forhold<sup>94</sup>. Med andre ord klarte en ærgjerrig og sterk leder både å obstruere og konstruere lokaliseringen av hovedkontorfunksjoner<sup>95</sup>.

Mens ekspansjonen hadde funnet sted i Europa på 1980-tallet, vendte Hydro blikket utenfor kontinentet senere, og kjøpte ammoniakkprodusenter i Trinidad i 1989. Hovedmotivet var å selge på det store amerikanske

---

<sup>91</sup> Lie (2005), s. 318.

<sup>92</sup> Lie (2005), s. 318.

<sup>93</sup> Lie (2005), s. 318 og 330.

<sup>94</sup> “Dette kom til å bidra til å øke kompleksiteten innenfor landbruksdivisjonens organisasjonsmønster.”, hvilket i sin tur bidro til større tap (Lie, 2005, s. 326).

<sup>95</sup> Individens betydning i slike lokaliseringsbeslutninger kommer også frem i en annen enhet i Hydrokonserntet: Hydro Aluminium Pressverksgruppe hovedkontor i Lausanne, Sveits. Lausanne lå nære både produksjonsanlegg og de viktigste kundene, og var således antakelig en god lokasjon. Lie (2005) nevner likevel at det ble fleipet med at Ivar Hafsett, som da var leder for Hydro Aluminiums Pressverksgruppe, ønsket en lokalisering som ikke hadde direkte flylinje fra Oslo, så ikke ”direktører fra konsernet kunne komme på besøk i tide og utide” (Lie, 2005, s. 362). Det var like fullt en realitet at Hafsett ønsket å komme unna det nasjonale fokuset han mente preget Hydro i for stor grad. Dessuten ble pressverkgruppen drevet på en annen og mer markedsorientert måte enn Hydro for øvrig, som var mer kostnadsfokustert. Pressverkgruppen var preget av en nitidig rapportering, “benchmarking” og bonusbasert lønn. Pressverkgruppen var ikke pålagt å kjøpe sitt metall fra morselskapet, og det var kanskje lettere å benytte seg av denne friheten i Lausanne enn i Oslo. Det spilte muligens også inn at Hafsett selv hadde oppholdt seg mye i utlandet. Det ble sett på som viktig å rekruttere ledere internasjonalt, noe som var vanskelig i et lite og perifert land som Norge.

markedet, men et annet interessant motiv “var å inngå bytteavtaler med østeuropeiske produsenter som nå eksporterte til USA. Dette ville spare betydelige transportkostnader”<sup>96</sup>. Dette peker mot et interessant trekk ved Hydros virksomhet innenfor både gjødsel og aluminium. Selskapets rolle som en dominerende global aktør, dreide seg ikke nødvendigvis om å kontrollere størst mulig produksjonsvolum, men om å kontrollere og styre strømmen av produkter, energibærere, og råstoff til egen fordel<sup>97</sup>. Fra 1992 begynte Hydro å dyrke rollen som leverandør av metallprodukter, men metallet trengte ikke være produsert av Hydro. Følgelig inngikk Hydro “omfattende avtaler om kjøp og teknologioverføring, avtaler om bytte av råvarer mot ferdig metall og ikke minst innsats for å skaffe mer metall gjennom omsmelting og gjenvinning av skrapmetall”<sup>98</sup>.

I Trinidad ble Hydro medeier med staten, og som en del av en større avtale fikk “selskapet (...) en nøkkelrolle i organiseringen av salget av ammoniakken”<sup>99</sup>. Det var m.a.o. en kombinasjon av geografisk beliggenhet og politiske forhandlinger som ga selskapet en strategisk funksjon innen Hydrokonsernet. Denne kombinasjonen er for øvrig ikke uvanlig fordi de som forhandler på vegne av vertsnasjonen naturlig nok ønsker å satse på felter der de har komparative fortrinn, og det er der det er lettest for morselskapet å gi konsesjoner<sup>100</sup>.

---

<sup>96</sup> Lie (2005), s. 321.

<sup>97</sup> Et uttrykk for dette var at da Hydro kjøpte selskapet fosfatprodusentene Farmland i Florida, var bl.a. for å kunne serve det Asiatiske markedet, og fordi selskapet hadde en ammoniakktterminal til å motta ammoniakk fra Trinidad (Lie 2005, s. 322), og “systemet for internasjonal handel og gjødsselforsyning var et vesentlig innslag i Agri Internationals aktiviteter. Produksjonsanlegg og markeder ble bundet sammen av en transportvirksomhet sjøveis” (Lie 2005, s. 336).

<sup>98</sup> Lie (2005), s. 341.

<sup>99</sup> Lie (2005), s. 321.

<sup>100</sup> Christensen (2006), op.cit.

## 7. Empiriske funn II: Paneldata fra store norske selskaper, 2000-2006

### 7.1. Selskapenes utvikling over tid

Som tidligere nevnt i kapittel 5, er selskapene i utvalget gjennomgående meget store og internasjonaliserte, særlig ut fra norske forhold. Tabell 7.1. viser dessuten at selskapene gjennomgående er blitt både større og mer internasjonaliserte i løpet av den undersøkte perioden. Størrelsesveksten er særlig markant i de senere årene, d.v.s. 2005 og 2006.

*Tabell 7.1. Utviklingen i selskapenes størrelse og internasjonalisering: Gjennomsnittstall, årene 2000-2006.*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Snitt 2000-06
Salg (i mill.)	21.071	22.433	23.130	23.664	26.585	32.172	37.361	26.600
Antall ansatte	7.380	7.366	7.616	7.215	8.041	9.059	9.593	8.039
Andel salg i utlandet	65%	68%	70%	70%	67%	69%	72%	69%
Antall DUI	17	20	16	16	18	19	24	19

Eiersiden til selskapene i utvalget er preget av betydelig konsentrasjon, med godt over halvparten av aksjekapitalen fordelt på de fem største eierne (se tabell 7.2). Eierkonsentrasjonen viser seg å være stabil i den undersøkte perioden med kun mindre endringer fra år til år.

Eiersiden til selskapene viser et visst innslag av både statlig og utenlandsk eierskap. Som vist i tabell 7.2., var i gjennomsnitt henholdsvis vel 15 prosent og 17 prosent av aksjekapitalen i selskapene i statlig og utenlandsk eie. Mens innslaget av statlig eierskap har endret seg forholdsvis lite over tid, har den utenlandske eierandelen økt med over 60 prosent, fra vel 13 prosent i 2000 til nesten 22 prosent i 2006. Høyere utenlandsk eierandel synes over tid å ha medført et større innslag av utlendinger i selskapenes styre, men deres styrerepresentasjon er fremdeles klart lavere enn hva eierandelen skulle tilsi.

Tabell 7.2. Utviklingen i selskapenes eierskap årene: Gjennomsnittstall, årene 2000-2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Snitt 2000-06
Eier- konsentrasjon (5 største)	54,8	55,4	55,9	57,7	53,4	52,3	53,6	54,7
Andel utenlandskeid	13,4	14,4	17,1	16,8	17,5	20,6	21,7	17,4
Statlig eierandel	16,3	15,9	16,4	15,9	15,6	14,0	14,0	15,4
Andel utlendinger i styret	9,3	10,7	8,6	13,6	12,6	12,2	14,4	11,6

For å danne et overordnet bilde av hvordan selskapene var organisert ble det først beregnet gjennomsnittstall for utviklingen i antall divisjoner i perioden; se tabell 7.3. Det viser seg at selskapene – i snitt – har vært inndelt i fire divisjoner eller forretningsområder i løpet av perioden, og at dette tallet er nokså stabilt. Et lavt tall ville ha tydet på at selskapene var meget fokuserte, mens et høyt tall ville ha tydet på det motsatte, nemlig at de var meget diversifiserte. Fire divisjoner i gjennomsnitt indikerer at selskapene i utvalget verken samlet sett verken er meget fokuserte eller meget diversifiserte.

Bryter man ned tallene på hvorvidt hovedkontorene til divisjonene befinner seg i Norge eller i utlandet, indikerer tallene at det gjennomsnittlig har vært en økning i antallet divisjonshovedkontorer i utlandet. Andelen divisjonshovedkontorer lokalisert ute har i gjennomsnitt også økt; fra godt under 1/3 i begynnelsen av undersøkelsesperioden til oppunder 40 prosent de senere årene.

Gjennomsnittstallene tyder altså på at selv om flertallet av divisjonene styres fra Norge, synes utflytting av hovedkontorer å skje i utstrakt og økende omfang. Tendensen kommer ennå klarere frem hvis man ser på totaltallene for selskapene; se tabell 7.4. De 30 selskapene i utvalget hadde i 2000 i alt 106 divisjoner. Tallet hadde økt til 132 i 2006; en merkbar, men ikke spesielt sterk økning på oppunder 25 prosent.

Tabell 7.3. Utviklingen i selskapenes organisering: Gjennomsnittstall, årene 2000-2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Snitt 2000-06
Antall divisjoner og forretningsområder	4	4	3	4	4	4	4	3,8
Hvorav i Norge	3	3	2	3	2	2	3	2,4
Hvorav i utlandet	1	1	1	1	2	2	2	1,4
Andel divisjons-hk i utlandet	0,27	0,28	0,30	0,32	0,34	0,38	0,36	0,32

Tabell 7.4. Utviklingen i selskapenes organisering: totaltall, årene 2000-2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Antall divisjoner og forretningsområder	106	108	104	109	118	120	132
Hvorav i utlandet	31	33	37	42	48	52	56
Andel i utlandet	0,29	0,31	0,36	0,39	0,41	0,43	0,42

Antallet utenlandslokalisererte divisjonshovedkontorer hadde imidlertid i løpet av undersøkelsesperioden økt fra 31 til 56, altså en økning på 80 prosent. Andelen i utlandet hadde således også økt fra 29 prosent i 2000 til 43 prosent i 2005 og 42 prosent i 2006.



Undersøkelsen avdekker dermed (i) at det er blitt ganske alminnelig blant de store norske selskapene å ha divisjonshovedkontorer i utlandet, og (ii) at slike utflyttinger har økt betraktelig i omfang i løpet av de syv årene som dekkes av denne studien.

## 7.2 Modellestimeringer

Vårt datamateriale viser at mange av de store norske selskapene har divisjonshovedkontorer i utlandet. I det følgende skal vi undersøke hvilke forhold som kan forklare hvorfor selskaper velger å lokalisere enkelte av sine divisjonshovedkontorer i utlandet.

Regresjonsanalysene ble gjort med to forskjellige spesifiseringer for den avhengige variabel  $Y_{it}$ . Den ene spesifiseringen fokuserer på antallet hovedkontorer for divisjoner og forretningsområder som er lokalisert utenlands, for selskap  $i$ , år  $t$ :

$$(1) Y_{it} \equiv \#Div-hk_{it}^{utland}.$$

Den andre spesifiseringen fokuserer på andelen utenlandslokaliserte hovedkontorer for divisjoner og forretningsområder for selskap  $i$ , år  $t$ :

$$(2) Y_{it} \equiv Div-hk_{it}^{utland} / Div-hk_{it}^{totalt}.$$

Spesifiseringen (1) innebærer at den avhengige variabelen er en tellevariabel. Poisson-regresjon ble derfor anvendt for å estimere modellen<sup>101</sup>. I forbindelse med spesifiseringen (2) ble en Prais-Winsten regresjon med panelkorrigerte standardfeil brukt. Autokorrelasjonen i feilleddene ble modellert som en AR(1) prosess: Det regnes som en robust måte å håndtere tidsavhengig autokorrelasjon.

De estimerte modellene er såkalte “tilfeldig effekt”-modeller. Hausman-testen for forskjeller mellom “tilfeldig effekt” og “fast effekt” viste at man ikke kunne avvise nullhypotesen om ingen forskjeller mellom modellene. “Tilfeldig effekt”-modeller tar vare på mest informasjon i datamaterialet, og ble derfor valgt. I begge tilfeller ble statistikkprogrammet STATA anvendt for å estimere modellene.

I den første regresjonsmodellen, der antall divisjonshovedkontorer i utlandet er avhengig variabel – d.v.s. spesifisering (1) – er to av selskapsvariablene og én av eierskapsvariablene signifikante (se tabell 7.5). Antall divisjons-

---

<sup>101</sup> Hilbe, J.M. & Greene, W.H. (2007). Count response regression models. *Handbook of Statistics*, 27: 210-252.

hovedkontorer i utlandet øker med antall divisjoner totalt i selskapet, men synker når morselskapet er et såkalt konglomerat (d.v.s. konserner som opererer i flere og meget ulike forretningsområder) og ved økende statlig deltakelse på eiersiden.

*Tabell 7.5 Panel regresjonsmodell I: Avhengig variabel = antall divisjons-hk i utlandet. Poisson-regresjon (tilfeldig effekt modell), 2000-2006, n=210.*

	Regresjonskoeffisient (Standardfeil)
Konstantledd	-0,0783 (0,8477)
Andel salg i utlandet	0,0718 (0,4129)
Totalsalg	-0,0012 (0,0013)
Antall divisjoner	0,2072*** (0,0459)
Konglomerat	-1,8736* (1,0917)
Eierkonsentrasjon	-0,0048 (0,0056)
Statlig eierandel	-0,0318** (0,0157)
Andel utenlandskeid	-0,0025 (0,0080)
Norsk "største eier"	-0,0213 (0,2247)
Vareproduksjon	-0,1929 (0,8212)
Tjenesteproduksjon	0,2237 (0,6651)
Næringsklynge	-0,2700 (0,5832)
Log likelihood	-214,51
Wald $\chi^2$ (11)	50,96***

Note: \*, \*\*, \*\*\* representerer signifikansnivå på h.h.v. 10%, 5% og 1% nivå.

I den andre regresjonsmodellen er den avhengige variabelen endret til andelen utenlandslokaliserte divisjonshovedkontorer; d.v.s. spesifisering (2). Resultatene fra modellestimeringen er vist i tabell 7.6., og der fremgår at denne modellen gir gjennomgående mer utsagnskraftige resultater. Som for den første regresjonsmodellen, er antall divisjoner, konglomeratdannelse og statlig eierskap signifikante variabler. I tillegg viser estimeringen at også

selskapenes størrelse og konsentrasjon på eiersiden motvirker at divisjonshovedkontorer flyttes ut eller forblir i utlandet.

Tabell 7.6. Panel regresjonsmodell II: Avhengig variabel = andel divisjons-hk i utlandet. Prais-Winsten regresjon med panelkorrigerte standardfeil (tilfeldig effekt modell), AR(1), 2000-2006, n=210.

	Regresjonskoeffisient (Standardfeil)
Konstantledd	0,4322*** (0,1633)
Andel salg i utlandet	0,0800 (0,0703)
Totalsalg	-0,0006** (0,0003)
Antall divisjoner	0,0238*** (0,0082)
Konglomerat	-0,2103*** (0,0234)
Eierkonsentrasjon	-0,0022** (0,0011)
Statlig eierandel	-0,0022*** (0,0008)
Andel utenlandskeid	-0,0017 (0,00013)
Norsk "største eier"	-0,0728 (0,0539)
Vareproduksjon	-0,0563 (0,0974)
Tjenesteproduksjon	0,0917 (0,0688)
Næringsklynge	-0,0335 (0,0581)
$R^2$	0,24
Wald $\chi^2$ (11)	2544,44***

Note: \*, \*\*, \*\*\* representerer signifikansnivå på h.h.v. 10%, 5% og 1% nivå.

Det er verdt å notere seg at med ett unntak har de studerte signifikante variablene negative effekter på lokalisering av divisjonshovedkontorer utenlands, d.v.s. at de motvirker eventuell utflytting. Økende størrelse og konglomeratdannelse reduserer andelen divisjonshovedkontorer i utlandet, og det gjør også eierkonsentrasjon og statlig eierandel.

Et interessant funn er at tilbøyeligheten til å ha divisjonshovedkontorer lokalisert i utlandet øker markant når antall divisjoner i et selskap øker; m.a.o. at økt divisjonalisering i seg selv vil kunne øke utflytting. En mulig forklaring er at med økt kompleksitet, og påfølgende omorganisering i flere uavhengige enheter (divisjoner), svekkes konsernhovedkontorets evne og vilje til å følge opp enhetene på en direkte og inngående måte. Styring skjer gjennom strategiske mandat som jevnlig sjekkes i forhold til ulike forhåndsoppsatte mål. Det blir dermed også mindre viktig hvor enhetene faktisk befinner seg. Hvis ulike hensyn av strategisk, operativ og/eller kommersiell art tilsier en utenlandsk lokalisering, vil det være nærliggende å velge det.

En annen mulig forklaring er at selskaper øker antallet divisjoner blant annet gjennom oppkjøp av selskaper i utlandet. Ved å organisere oppkjøp i egne divisjoner vil man i noen tilfeller kunne dra raskere fordel av de ressurser og kompetanser som fulgte med oppkjøpet. Det ikke å integrere et oppkjøpt selskap fullstendig i konsernet, men i stedet gi det en viss autonomi gjennom å organisere det som en egen divisjon, vil dessuten kunne bidra til å sikre at verdifulle ressurser og kompetanser faktisk forblir i selskapet etter oppkjøpet.

For å undersøke disse alternative forklaringene ble modellen estimert på nytt med en lagget ( $t-1$ ) spesifikasjon for variabelen "antall divisjoner": d.v.s. at for et gitt år  $t$  brukte vi antall divisjoner i det foregående året  $t-1$  som avhengig variabel. En signifikant positiv koeffisient for den laggede variabelen ville gi støtte til hypotesen om at det er økt divisjonalisering som i seg selv driver utflytting.

Den re-estimerte modellen<sup>102</sup> viser at selv om koeffisient også er positiv for den laggede variabelen ( $b_{\text{Antall divisjoner, } t-1} = 0,0109$ ,  $t\text{-verdi} = 0,93$ ), så er effekten ikke statistisk signifikant. Dette støtter resonnementet om at økningen i divisjonshovedkontorer utenlands kan tilskrives at oppkjøpte selskaper og enheter i utlandet forblir der, og gis fremskutte roller i konsernet. Lokaliseringen er utenlandsk, men slike tilfeller innebærer ikke en utflytting av aktiviteter og ansvar som tidligere befant seg i hjemlandet.

Statlig eierskap synes å ha en vesentlig dempende virkning på selskapenes tilbøyelighet til å plassere divisjonshovedkontorer utenlands. Den norske stat har omfattende eierskap i næringslivet, og har eller har hatt eierandeler i

---

<sup>102</sup> Ved å anvende laggede variabler "mister" man observasjonene for året 2000, og man står dermed igjen med 180 observasjoner. Selv om resultatene er stort sett de samme, svekkes modellenes forklaringskraft betydelig:  $R^2$  for den laggede spesifikasjonen er 0,12, mens den opprinnelige modellen har en  $R^2$  på 0,24.

omlag halvparten av selskapene i utvalget. Eierandelene varierer dog betydelig. Det reiser spørsmålet om det er statlig eierskap i sin alminnelighet som virker inn, eller om effekten gjør seg gjeldende kun ved en meget høy, eller dominerende, eierandel. For å undersøke dette nærmere ble modellen (spesifikasjon 2) estimert på nytt for den delen av datasettet der staten har liten eller ingen eierdeltakelse; d.v.s. at modellen ble kjørt uten data for Norsk Hydro, Statoil, Telenor og Yara.

Regresjonen viser at koeffisienten for statlig eierskap forblir negativ, men på et lavere signifikansnivå ( $b_{\text{Statlig-eierskap}} = -0,002$ ,  $t$ -verdi =  $-1,73$ ). Regresjonsresultatene for øvrig endres meget lite<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Modellens  $R^2$  synker marginalt til 0,22, men alle variabler som er signifikante i modellen for hele utvalget forblir signifikante også i denne kjøringen.

## 8. Drøfting av funn

Hovedhensikten med dette studiet har som tidligere nevnt vært todelt. Den teoretiske delen av rapporten gjennomgår og presenterer relevant litteratur på området, mens den empiriske delen i all hovedsak konsentrerer seg om informasjonsinnhenting og analyse av mulige årsaker til plassering av hovedkontorer/divisjonskontorer – ute eller hjemme. Med rammene satt av den teoretiske presentasjonen vil dette diskusjonskapittelet ta for seg noen av de mest interessante funnene fra de empiriske studiene.

En av de klareste observasjonene fra paneldataene er at selskapene sitter med betydelig flere divisjonshovedkontorer utenfor Norge ved utgangen av 2006 enn det de gjorde i år 2000. Dette på tross av at andelen internasjonalt salg ikke har økt tilsvarende (se tabell 7.1 og tabell 7.4). Internasjonaliseringsgraden synes dermed ikke å ha noe klar effekt på utflytting av divisjonshovedkontorer. Derimot ser vi fra tabellene 7.5 og 7.6 at antall divisjoner er den eneste signifikante variabelen som påvirker utflytting positivt. Tiltagende utflytting synes altså å være forbundet med økt divisjonalisering av selskaper. Som vi allerede har vært inne på i kapittel 7, er det tenkelig at sammenhengen er noe mer kompleks enn som så, og ved en lagget regresjon viser det seg at effekten forsvinner.

Resultatet kan nok tolkes på flere måter, men en plausibel forklaring er at den internasjonale aktiviteten til disse selskapene endrer karakter over tid. Fra i første omgang å ha eksportert sine produkter stort sett fra hjemlandet, blir selskapene etter hvert mer “sofistikerte”. Internasjonale aktiviteter som DUI gjennom oppkjøp blir mer sentrale i den internasjonale veksten og fører i mange tilfeller til økningen av antall divisjonshovedkontorer fordi de blir tillagt spesielle roller i konsernet<sup>104</sup>. Disse kontorene blir ikke opprettet på bekostning av de norske, men kommer i tillegg fordi de oppkjøpte selskapene blir gitt roller av mer strategisk karakter heller enn kun en replikasjon av deler av verdikjeden til morselskapet.

---

<sup>104</sup> Beklageligvis har vi ikke gode nok data på DUI gjort i perioden. Det er store variasjoner mellom selskapene angående informasjonen som selskapene gir om deres direkte utenlandske investeringer. Mens det tidligere var vanlig å oppgi alle datterselskaper i selskapers årsrapporter, er det for tiden kun et fåtall selskaper som gir fullstendige opplysninger om dette.

Denne fortolkningen burde ikke være kontroversiell gitt den høye andelen av salg i utlandet som selskapene har. Skal disse selskapene fortsatt vokse, så gjør de det utenfor Norge, og det er da forståelig at sentrale enheter som divisjonskontorer også etableres ute i takt med denne veksten. Selv om denne veksten i mange tilfeller er innenfor de samme forretningsområdene, vil det ofte være naturlig å organisere seg ikke bare etter produktområder, men også geografisk.

Fenomenet kan observeres både i ABB og i Hydro. ABB ekspanderte inn i olje- og gassektoren gjennom et oppkjøp av EB, og EB får da en strategisk viktig rolle å spille i dette markedet gjennom det konsernansvaret som ble gitt selskapet for sektorene olje og gass, samt vannkraftutstyr. Hydro på sin side kjøper opp et velfungerende hollandsk selskap som i kraft av sin kompetanse og velutviklede distribusjonsnett, får en sentral rolle i Hydro – ikke på bekostning av divisjonshovedkontorer sentralt i Hydro, men som et tillegg.

I tillegg til de strategiske rollene som blir gitt de nye enhetene, kan selvfølgelig noe av denne utviklingen tilskrives interne politiske forhold: F.eks. at man gir oppkjøpte selskaper en viktig rolle for å beholde sentrale medarbeidere, og for å pleie forholdet til lokale stakeholdere. Det kan være enda viktigere hvis et oppkjøp/fusjon følges opp med store rasjonaliseringer, hvilket var tilfelle for både ABB og Hydro. Dertil viser casene om ABB og Hydro at sterke personligheter har stor betydning for lokalisering av hovedkontor. Det at Kjell Almskog hadde vist seg som en meget dyktig leder i en del omstruktureringer og dermed nøt stor tillit i ABBs ledelse, var sikkert en viktig faktor for at ABB Norge kunne sitte med konsernfunksjoner så lenge Almskog var leder i selskapet. Situasjonen ble altså en annen da Almskog ble hentet inn til ledelsen i Sveits. At Hydros gjødselstrategi overfor Øst-Europa ble ledet fra datterselskapet i Tyskland, skyldtes i hovedsak en sterk leder som gikk på tvers av ledelsens organisasjonskart.

Fra tabell 7.4 kan vi også observere at det totale antallet divisjonshovedkontorer utenfor Norge er relativt høyt, og langt høyere enn hva som er rapportert i studier av selskaper i for eksempel Finland og Danmark<sup>105</sup>. Det er vanskelig å gi en fullgod forklaring på fenomenet siden vi ikke vet eksakt hvor disse kontorene er lokalisert, men det er neppe urimelig å anta at en stor andel er lokalisert i EU-området samt noen i USA. Gitt at dette er en riktig antagelse, kan en av grunnene være at siden Finland og Danmark er medlemmer av EU, vil det ikke være så presserende for disse lands selskaper å etablere sentrale styringsenheter utenfor landets grenser. For norske

---

<sup>105</sup> Benito, *et al.* (2002), op.cit.

selskaper derimot vil det naturlig nok være et større behov for en lokalisering av divisjonshovedkontorer nærmere beslutningsmyndighetene og de store markedene i EU<sup>106</sup>. Et viktig moment i forhold til lokaliseringen av Hydros hovedkontorer i utlandet, var nettopp hensynet til å komme nærmere markedene. En annen forklaring kan ligge i de lokaliseringsfortrinn Danmark og Finland har gjennom sine sterke næringsklynger, og som de store selskapene i disse landene i all hovedsak opererer i: Tremasse, papir og kjemi i Finland; landbruk/næringsmidler og bioteknologi i Danmark. Danmark ligger også geografisk nærmere de store markedene i Europa.

Økt internasjonalisering bidrar i seg selv ikke til økt utflytting. Dette er kanskje noe overraskende, men noe av forklaringen kan ligge i begrenset variasjon i datamaterialet – selskapene i utvalget er gjennomgående svært internasjonale i den forstand at mye av den totale omsetningen har vært generert fra salg utenfor Norge. I gjennomsnitt ligger denne andelen på rundt 70 prosent i hele perioden (fra 65 prosent i 2000 til 72 prosent ved utgangen av 2006), og slik sett kan det se ut som om mye av internasjonalisering alt har funnet sted blant de selskapene som er dekket i denne undersøkelsen<sup>107</sup>. Som vi allerede har vært inne på er det ikke lenger mer å hente i det norske markedet. Videre ekspansjon kommer derfor i form av oppkjøp og nyetableringer i utenlandske markeder, som igjen fører til nye kontorer ute, men dog ikke nødvendigvis på bekostning av hjemmeorganiseringen.

En annen observasjon er den effekten statlig eierskap har på å begrense utflyttingen av divisjonshovedkontorer. Som nevnt kan statlig eierskap ha en dobbel effekt i forhold til internasjonalisering. På den ene siden sikrer det nasjonal forankring, på andre siden ønsker staten internasjonalisering. Ettersom staten opererer som passiv eier er det vanskelig å ha noen formening om hvilke mekanisme som gjør seg mest gjeldende. Kanskje legges det skjulte føringer om at man ønsker en operativ internasjonalisering, men ikke en strategisk – altså utflytting av hovedkontorer. Det kan også være slik at de statseide selskapene generelt er mer nasjonalt orienterte. På den annen side bør vi ikke overdrive effekten; bl.a. bør man ta høyde for at

---

<sup>106</sup> Implisitt kan det i tillegg altså se ut som om at det har en ekstra kostnad å være utenfor det gode selskap, se Benito *et al.* (2003), op.cit..

<sup>107</sup> Et annet utvalg bestående av yngre og mindre selskaper hadde kanskje klart å fange en større dynamikk. Dette kan vi selvsagt bare spekulere i, men ser vi på hvem som utgjør hoveddelen av firmaene i databasen, er de fleste selskapene relativt gamle og de opererer i tilsvarende modne bransjer. Mange av disse selskapene er enten råvareeksportører (fisk, olje/gass) eller vareproduserende, som i norsk sammenheng tradisjonelt har vært internasjonale bransjer i mange tiår før tidsvinduet som er valgt for denne studien; se Benito (1998), op.cit.



flere av de statseide selskapenes divisjonskontorer i utlandet ikke fanges direkte opp av vår undersøkelse, noe vi sier mer om nedenfor.

I motsetning til hva man kanskje kunne ha forventet, har konglomeratdannelse (dvs. selskaper som følger en strategi med betydelig ikke-relatert diversifisering) en lavere tilbøyelighet til å flytte ut divisjonshovedkontorer. Nå skal det sies at antallet selskaper som er definert som konglomerater er lite (fire stykker), og en bør derfor ikke legge for mye vekt på dette funnet. Det kan dessuten være et resultat av hvilket nivå vi har valgt å måle. D.v.s. at vi ikke har målt divisjonshovedkontorer under de ulike forretningsområdene til konglomeratene. Det gjelder f.eks. Hydro før oppsplittingen i tre selskaper, slik at divisjonshovedkontorene til Hydros landbruks- og metallvirksomhet ikke fanges opp.

Det er verdt å merke seg at utenlandsk eierskap i seg selv ikke fører til en påviselig høyere utflyttingstilbøyelighet. Vår studie gir dermed ikke støtte til argumentet om at utenlandsk eierskap generelt svekker hjemmeforankringen, og dermed bidra til at kompetanse- og beslutningssentra i selskapene flyttes ut av landet. En kan også merke seg den forholdsvis lave andelen utlendinger i styrene (se tabell 7.2). Med tanke på den høye internasjonale eksponeringen til selskapene og den nokså høye andelen utenlandsk eierskap, kunne man forventet at andelen utenlandske styrerepresentanter i selskapene var høyere enn hva den i realiteten er. Det kan bidra til å forklare hvorfor utenlandsk eierskap ikke har noen effekt på den høye veksten i divisjonshovedkontorer ute. Det er jo tross alt styrene som fattet den endelige beslutningen rundt plasseringen av disse kontorene, og når andelen utlendinger som skal representere de utenlandske eierne i styrene er lav, så vil det heller ikke være slik at deres eierandel slår gjennom i disse beslutningene.

## 9. Implikasjoner og konklusjoner

Denne studien har tre hovedkonklusjoner, og i dette avsnittet vil vi drøfte implikasjoner av disse. Vi vil også peke på felt der eksisterende teori og vår studie ikke gir fullgode svar, og der det dermed er rom for mer forskningsarbeid.

Hovedkonklusjonen i denne studien er at både i absolutt og relativ betydning blir hovedkontorfunksjoner for norske selskaper i utlandet viktigere enn hjemme i årene 2000-2006. I disse årene har de 30 største selskapene i Norge fått til sammen 26 nye divisjonskontor med hovedkontorfunksjoner, mens i denne perioden har antallet divisjonskontorer ute økt med 25. Relativt sett er dette dramatiske tall siden mer enn 40 prosent av divisjonshovedkontorene nå er lokalisert utenfor Norges grenser, og denne andelen har økt fra 29 prosent i år 2000. Vi ser at antallet divisjonshovedkontorer ligger relativt stabilt frem til 2003, mens den store økningen finner sted i slutten av perioden. Dette faller sammen med høykonjunktur i Norge, og kan reflektere økt internasjonal aktivitet for de største selskapene som en følge av de gode tidene.

Bedriftene det her er snakk om er blant Norges aller største, og var i 2000 allerede nokså internasjonale med mer enn 65 prosent av totalomsetningen ute. I løpet av disse årene ser vi at andelen salg i utlandet har økt noe, men ikke vesentlig (til 72 prosent). Det synes ikke å være en direkte sammenheng mellom utflytting av hovedkontorfunksjonene og omsetningsøkning i utlandet. Det kan imidlertid se ut som om norske selskaper tidligere har koordinert utenlandssalg fra Norge, og nå i større grad velger å gjøre disse oppgavene utenfor landets grenser. Mens det tidligere har vært en ubalanse mellom lokaliseringen av ledelse og salg, velger disse selskapene nå en tyngre posisjon i viktige markeder, i og med at de flytter ut viktige hovedkontorfunksjoner. Vi kan dermed ikke si at disse selskapene har blitt særlig mer internasjonale i disse årene ut i fra andelen salg til utlandet, men når det gjelder lokaliseringen av viktige organisasjonsfunksjoner kan vi derimot hevde at norske store selskaper internasjonaliseres i økende grad.

Dette funnet kan ha en del interessante implikasjoner for norske bedrifter, arbeidstakere og regulerende myndigheter.

For norske bedrifter betyr dette at mulighetene for arbitrasje og lokale samordningsgevinster øker. Arbitrasjemulighetene øker ved økt tilgang til lederkompetanse, spesielt nå som arbeidsmarkedet i Norge er stramt og kostnadsnivået generelt høyt. Ledelse og organisering av multinasjonale

selskaper krever høy fagkompetanse og erfaring, og tilgangen til slik arbeidskraft vil øke dersom hovedkontoret legges til mer attraktive og folkerike lokasjoner. For norske arbeidstakere vil dette bety at de må finne seg i sterkere internasjonal konkurranse om spennende jobber, og i tillegg tilpasse seg økte krav til språk, relevant utdanning og internasjonal erfaring. En annen arbitrasjemulighet for selskapet ved utflytting er også nærmere tilgang til regulerende myndigheter i viktige markeder, samt potensielle investorer, kunder og leverandører. Lokale samordningsgevinster kan oppnås ved at hovedkontorfunksjonene legges nærmere markedet, noe som forbedrer kunnskapen om markedene og informasjonen til og fra datterselskaper i disse markedene. Dette kan føre til raskere og bedre samordningsbeslutninger. Samtidig kan en slik utflytting av hovedkontorfunksjoner føre til vanskeligere samordning med toppledelsen i Norge, noe som setter større krav til tett informasjon og oppfølging mellom konsernledelsen og divisjonshovedkontoret ute.

For norske myndigheter kan dette fortone seg som tap av kontroll over sentrale deler av norsk næringsliv, og dermed muligheten til å regulere utviklingen i Norges største selskaper. Barner-Rasmussen *et al.*<sup>108</sup> diskuterer konsekvensene for et land av hovedkontorutflyttinger. Deres studie viser at det er relativt få personer og funksjoner som er involvert i en slik utflytting og mener at de samfunnsøkonomiske konsekvensene av dette fenomenet ikke må overvurderes. At ansvaret formelt legges et annet sted vil imidlertid føre til mindre kontroll fra norske myndigheters side, selv om det reelle tap av arbeidsplasser kan variere.

Et annet hovedfunn er den positive sammenhengen mellom divisjonalisering og andelen av hovedkontorer i utlandet. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom økning av antall divisjoner på et tidspunkt og andelen utenlandske hovedkontorer på et senere tidspunkt, noe som betyr at selskapene ikke divisjonaliserer først, og så flytter ut kontoret, dette skjer samtidig. Dette kan bety at når de store selskapene i vår studie de seneste årene har fått flere divisjoner, har dette skjedd via oppkjøp i utlandet, og i denne transaksjonen har hovedkontorfunksjonene for den oppkjøpte enheten blitt lagt til utlandet heller enn å bli flyttet til Norge. Telenor har for eksempel i denne perioden kjøpt svenske Bredbandsbolaget og danske Cybercity, og latt hovedkontorfunksjoner være igjen i disse enhetene. Dette betyr at det fenomenet vi observerer til en viss grad er utflytting av norske hovedkontorfunksjoner, men kanskje til en enda større grad er det vi ser en relativ flytting av tyngdepunktet mellom funksjoner i Norge og utlandet. Det vil si at i relative termer reduseres hovedkontorfunksjonene i Norge

---

<sup>108</sup> Barner-Rasmussen *et al.* (2007), op.cit.

riktignok noe, men i stor grad skyldes det sterkere innslaget av utenlandske kontorer at veksten kommer ute. På denne måten kan vi si at den absolutte effekten for Norge, bedriftene og arbeidstakerne i Norge ikke er dramatisk påvirket, men relativt sett blir viktigheten av Norge mindre i disse selskapene når det gjelder hovedkontorfunksjoner. Gitt størrelsen på det norske markedet, er det naturlig at dersom disse selskapene skal vokse må det skje ute, og da er oppkjøp et av de mest brukte virkemidlene. Ofte blir oppkjøp mer spiselige for eiere, ansatte og myndigheter i et land dersom hovedkontorfunksjonene opprettholdes. Denne utviklingen er derfor naturlig, og en nødvendig del av store norske selskapers vekststrategi.

Implikasjonene for norske myndigheter kan dermed modereres noe, siden vi derfor ikke snakker om en massiv utflytting, men heller om en vekst som finner sted ute. Uansett vil dette imidlertid bety at relativt sett finner en mindre andel av hovedkontorfunksjoner sted i Norge med påfølgende mindre muligheter for regulering og kontroll.

Et tredje hovedfunn er at bransjerelaterte faktorer som type produksjon eller tjenester og klyngedannelse ikke ser ut til å spille en rolle, mens eierskap og strukturelle faktorer er langt viktigere. Selskapets størrelse, høy konsentrasjon av eiere og høy statlig eierandel er med på å forhindre at sentrale hovedkontorfunksjoner finner sted i utlandet. Disse faktorene kan ikke forklare utflytting, men sier noe om hva som holder selskaper tilbake fra å flytte mer av aktivitetene til utlandet. Dersom det er viktig for et land ut i fra næringspolitiske hensyn at mest mulig at hovedkontorfunksjonene finner sted i hjemlandet, synes en politikk som stimulerer til høy vekst, tillater eierkonsentrasjon og gjennomfører en aktiv statlig eierskapspolitikk å være en mulighet.

I vår studie finner vi ikke at utenlandsk eierskap fører til mer utflytting av eierskapsfunksjoner. Dette kan skyldes utvalget vårt, der eierskap ofte dreier seg om å eie aksjer, og der det ikke nødvendigvis er et direkte forhold mellom eierskap og styrerepresentasjon og dermed myndighet til å bestemme en strategi som impliserer utflytting. Det er ikke usannsynlig at vi ville ha funnet en sterkere sammenheng mellom utenlandsk eierskap og utflytting dersom vårt utvalg også inneholdt mellomstore bedrifter. Vi har også bevisst valgt å ekskludere selskaper fra vårt utvalg som har blitt overtatt fullt ut av utenlandske eiere. På bakgrunn av de 30 selskapene inkludert i denne studien kan vi derfor ikke konkludere spesifikt på om norske myndigheter har grunn til å frykte utenlandsk eierskap. Til det kreves en studie som også inkluderer oppkjøpte selskaper samt små og spesielt mellomstore bedrifter.

Fra den kvalitative delen av studien får vi tilgang til en del andre interessante funn. Casedataene fra ABB og Hydro støtter opp under konklusjonen at når et hovedkontor etableres ute, er det ofte ikke slik at funksjoner flyttes ut fra Norge, men videreføres som følge av et oppkjøp. Dataene viser videre at lokalisering av hovedkontorfunksjoner ofte følger av politiske hensyn, personlige initiativ eller ressurser eller ren pragmatisme. Vi ser også at hovedkontorfunksjoner ikke er konstante, det vil si at etablering av et ansvar kan opphøre eller endres når personer eller situasjoner endres. Både ABBs etablering av divisjonsansvar for olje og gass i Norge og Hydros etablering i Nederland viser at også sterke ressurser i et lokalt marked eller et sterkt og dominerende datterselskap kan “kreve” og få hovedkontorfunksjoner. Mens våre paneldata viser faktorer som hindrer utenlandsetableringer av hovedkontorfunksjoner, viser casedataene til faktorer som kan trekke til seg slike funksjoner. Eksempelene her er fra Norge, men vi kan også tenke oss at de samme situasjonene gjelder norske selskaper i utlandet.

Vi kan relatere disse casefunnene til attraksjonshypotesen nevnt tidligere i denne rapporten. Denne hypotesen forklarer utenlandsetableringer som en følge av nærhet til ressurser og viktige markeder. I tillegg kan vi føye til sterke personligheter og i noen grad pragmatiske hensyn.

I den grad norske bedrifter etablerer hovedkontorfunksjoner ute for å nyttiggjøre seg lokale ressurser som de ellers ikke ville hatt tilgang til i Norge, kan man argumentere med høyere bedriftsøkonomisk lønnsomhet og dermed også en samfunnsøkonomisk gevinst ved at norske multinasjonale selskaper overlever og vokser i stadig mer konkurransekrevede globale markeder. Dette vil også gavne Norge i form av skatteinntekter og arbeidsplasser, selv om noen av disse vil være lokalisert i utlandet. Dersom dette resonnementet føres, vil en næringspolitisk implikasjon i større grad dreie seg om å gjøre det attraktivt for norske (og utenlandske) selskaper å etablere hovedkontorfunksjoner i Norge, heller enn å prøve å forhindre at de flyttes ut. I følge våre casefunn blir Norge mer attraktiv som lokaliseringssted når bedriftene i seg selv har ressurser i form av kunnskap og teknologi, når de ledes av kompetente selvstendige ledere og når de er etablert i kunnskapsintensive lokalmiljøer. Ut i fra denne tankegangen er det viktigste virkemiddelet for norsk næringspolitikk å legge til rette for forskning og utvikling, og sikre gode kår for bransjer der det er muligheter for klynge-dannelse.

Selv om våre casedata gir noen indikasjoner på hva som trekker til seg hovedkontorfunksjoner, vet vi ut i fra vår studie mer om hva som holder utflytting av hovedkontorfunksjoner tilbake, nemlig eierkonsentrasjon, stats-eierskap og størrelse. Dette er konklusjoner som passer inn i tidligere

forskning, og støtter teorier om hovedkontorlokaliseringer. Vi vet imidlertid mindre om hvor norske selskaper flytter, og hvilke faktorer som har ført dem dit. Våre casestudier og tidligere studier har skissert flere mulige faktorer, blant annet attraktivitet av ressurser og regulatoriske forhold, samt egenskaper ved bedriften og dens ledere. Et neste naturlig skritt er å se mer direkte på spørsmål som hvilke lokasjoner er mest attraktive for norske multinasjonale selskaper, og drøfte hvilke faktorer som ligger bak disse valgene.

I vår studie har vi behandlet et divisjonshovedkontor som en enhet uten å se detaljert på de funksjoner og roller denne enheten har. Tidligere studer<sup>109</sup> viser at i noen tilfeller er slike hovedkontor sammensatt av flere roller og funksjoner, og i enkelte tilfeller er disse fordelt på flere lokasjoner, av og til med virtuell koordinering. En dansk studie<sup>110</sup> viser at selskaper setter ut funksjoner som de koordinerer flernasjonalt og fleksibelt. Dette er også et område som det ville være nyttig å studere nærmere i en fremtidig studie for å kunne gi en mer detaljert analyse av de reelle konsekvensene av utflytting av norske hovedkontorfunksjoner.

---

<sup>109</sup> Barner-Rasmussen *et al.* (2007), op.cit.

<sup>110</sup> Pyndt, J. & T. Pedersen (2006) *Managing Global Offshoring Strategies*, København: Copenhagen Business School Press.

## Litteraturliste

Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40: 329-350.

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs - a multilevel analysis. *Organization Studies*, 22: 1013-1034.

Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R. and Björkman, I. (2007). Mobility of headquarters in multinational corporations. *European Journal of International Management*, 1: 260-274.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6): 87-94.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management*. Boston: Irvin.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14: 23-46.

Benito, G.R.G. (1998). Utviklingen av norske direkte utenlandske investeringer. I H. Glimstedt & E. Lange (red.). *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Benito, G.R.G., Larimo, J., Narula, R. & Pedersen, T. (2002). Multinational enterprises from small economies: Internationalization patterns of large companies from Denmark, Finland and Norway. *International Studies of Management and Organization*, 32: 57-78.

Benito, G. R. G., Grøgaard, B. & Narula, R. (2003). Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies*, 34: 443-456.

Bernauer, T. & Styrksy, V. (2004). Adjustment or choice? Corporate responses to international tax competition. *European Journal of International Relations*, 10: 61-94.

Birkinshaw, J. Braunerhjelm, P., Holm, U. & Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27: 681-700.

Cantwell, J.A. & Kosmopoulou, E: (2002). What determines the internationalisation of corporate technology? I V. Havila, M. Forsgren & H. Hakansson (eds.). *Critical Perspectives on Internationalisation*, Amsterdam: Pergamon.

Christensen, S.A. (2003). Statlig eierskap og nasjonal kontroll. I S.A. Christensen, H. Espeli, E. Larsen, K. Sogner (red.) *Kapitalistisk demokrati? Norsk næringslivshistorie gjennom 100 år*. Oslo: Fagbokforlaget.

Christensen, S.A. (2006). *Switching Relation: The Rise and Fall of the Norwegian Telecom Industry*. Dissertation Series 2/2006. Oslo: Handelshøyskolen BI.

D'Cruz, J.R. (1986). Strategic management of subsidiaries. I H. Etemad & L.S. Dulude (eds.), *Managing the Multinational Subsidiary*. London: Croom Helm.

Doz, Y.L. (1979). *Government Control and Multinational Strategic Management - Power Systems and Telecommunication Equipment*. London: Praeger.

Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Reading, MA: Addison Wesley.

Dunning, J.H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29: 45-66

Forsgren, M. (1990). Managing the international multi-centre firm. *European Management Journal*, 8: 261-267 .

Forsgren, M., Holm, U. & Johanson, J. (1995). Division headquarters go abroad – A step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32: 475-491.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an integrated network. *Academy of Management Review*, 15: 603-625.

Granstrand, O., Patel, P. & K. Pavitt, K. (1997). Multi-technology corporation: why they have 'distributed' rather than 'distinctive core' competencies. *California Management Review*, 19: 8-25.

Grünfeld, L.A. (2005). Kapitalens utvandrer: Norske investeringer og aktiviteter i utlandet. *Økonomisk forum*, 59(4): 7-19.

Grøgaard, B. & Benito, G.R.G. (2007). The internationalization patterns of Norwegian firms: Does industry matter? I G.R.G. Benito & R. Narula (eds.), *Multinationals on the Periphery*, London: Palgrave.



- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC – a heterarchy? *Human Resource Management*, 25: 9-35.
- Hilbe, J.M. & Greene, W.H. (2007). Count response regression models. *Handbook of Statistics*, 27: 210-252.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11: 501-512.
- Klier, T.H. (2006). Where the headquarters are: Location patterns of large public companies, 1990-2000. *Economic Development Quarterly*, 20: 117-128.
- Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29: 30-37.
- Lie, E. (1998). *Den norske Creditbank 1982-1990. En storbank i vekst og krise*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Lie, E. (2005). *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*, Oslo: Pax.
- Lie, E. (under utgivelse). Market power and market failure: The decline of the European fertilizer industry and the expansion of Norsk Hydro. *Enterprise and Society*.
- Patel, P. & Pavitt, K. (2000). National systems of innovation under strain: The internationalisation of corporate R & D. I R. Barrell, G. Mason & M. O'Mahoney (eds.), *Productivity, Innovation and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pearce, R. (1999). The evolution of technology in MNE: the role of creative subsidiaries. *International Business Review*, 8: 125-148.
- Pyndt, J. & T. Pedersen (2006) *Managing Global Offshoring Strategies*, København: Copenhagen Business School Press.
- Reve, T. & Jakobsen, E.W. (2000). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosenzweig, P.M. (2004). What do we think happened at ABB? Pitfalls in research about firm performance. *International Journal of Management and Decision Making*, 5: 267-281.

Santangelo, G.D. (1999). *Multi-Technology, Multinational Corporations in a New Socio-Economic Paradigm Based on Information and Communications technology (ICT): The European ICT Industry*. PhD Dissertation, University of Reading.

Solberg, C.A. (2007). Moving out of the country: An exploratory study of the impact of country, cluster and firm-related factors. I G.R.G. Benito & R. Narula (eds.), *Multinationals on the Periphery*, London: Palgrave.

Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.

Taylor, W. (1991). The logic of global business: An interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, 69(2): 90-106..

Zedtwitz, M., Gassmann, O. & Boutellier, R. (2004). Organizing global R&D: Challenges and dilemmas. *Journal of International Management*, 10: 21-49.

### Vedlegg: Korrelasjonsmatrise og variansinflasjonsfaktorer for uavhengige variabler

Variabler												
	VIF	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	1,19	-										
2.	2,16	-0.026	-									
3.	1,18	0.003	-0.009	-								
4.	1,33	0.025	0.200	-0.159	-							
5.	1,94	0.097	0.292	-0.241	0.069	-						
6.	1,71	-0.088	0.582	-0.098	0.214	0.302	-					
7.	2,09	0.269	-0.085	0.154	-0.130	-0.199	-0.215	-				
8.	2,31	-0.179	0.166	0.013	0.171	0.343	0.270	-0.662	-			
9.	4,36	0.121	-0.161	-0.020	0.223	-0.031	0.024	-0.160	0.256	-		
10.	3,50	-0.050	-0.202	-0.034	-0.298	0.062	-0.171	0.336	-0.397	-0.712	-	
11.	2,26	-0.054	0.188	-0.086	0.120	0.328	0.012	0.069	-0.071	-0.600	0.339	-

Noter: 1=Andel salg i utlandet; 2= Totalsalg; 3= Antall divisjoner; 4= Konglomerat;  
5=Eierkonsentrasjon; 6= Statlig eierandel; 7= Andel utenlandskeid; 8= Norsk "største eier"; 9= Vareproduksjon; 10= Tjenesteproduksjon; 11= Næringsklynge